



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

TÍTULO | Desenvolvimento de um Modelo Multimetodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional: Competitividade, Gestão Estratégica e Produtividade

Aquilino Manuel Felizardo Costa

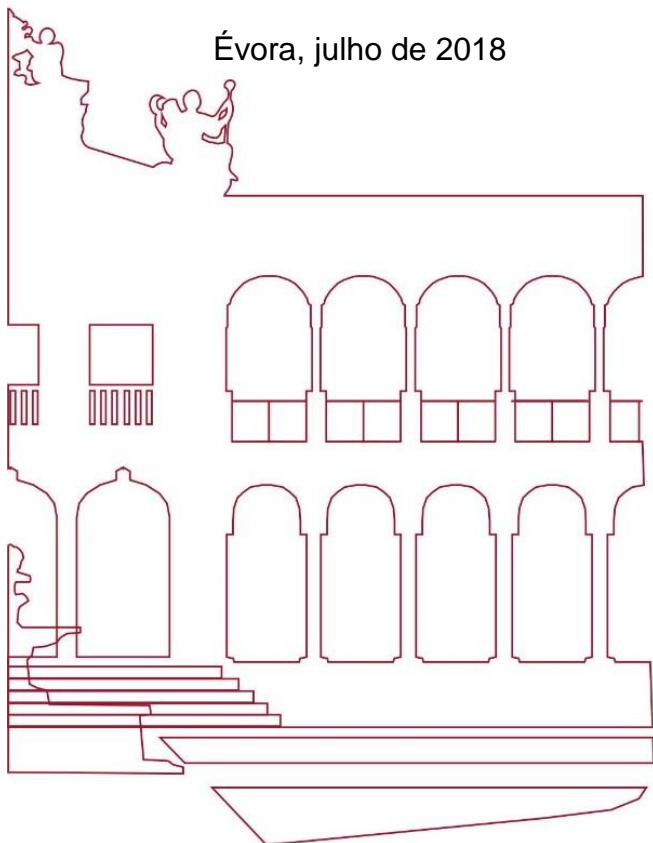
Orientadores:

Prof^a Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

Prof^o Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

Évora, julho de 2018



INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO E
FORMAÇÃO AVANÇADA



UNIVERSIDADE DE ÉVORA



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

TÍTULO | Desenvolvimento de um Modelo Multimetodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional: Competitividade, Gestão Estratégica e Produtividade

Aquilino Manuel Felizardo Costa

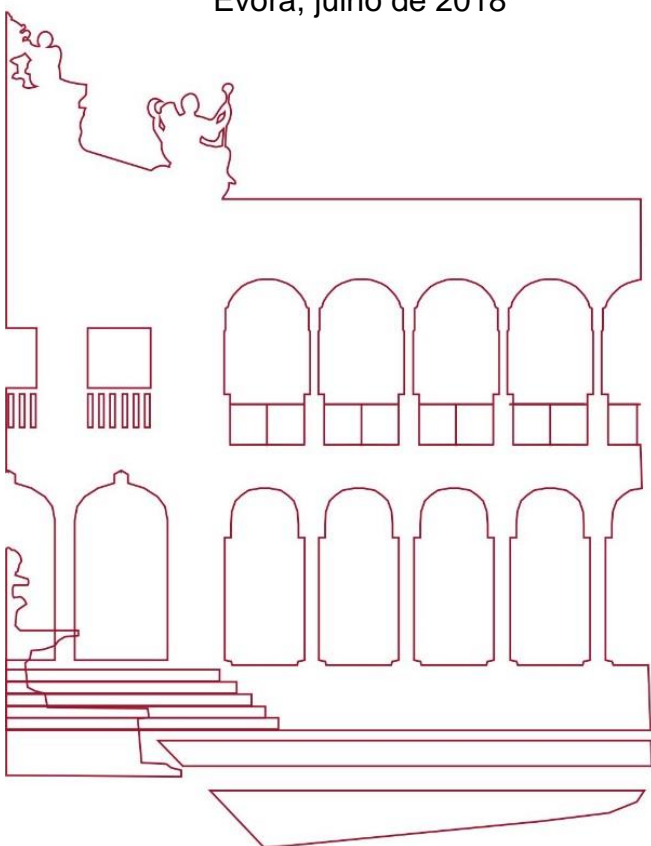
Orientadores:

Prof^a Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

Prof^o Doutor João Pedro da Cruz Fernandes Thomaz

Tese apresentada à Universidade de Évora para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

Évora, julho de 2018



INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO E
FORMAÇÃO AVANÇADA

Título | Desenvolvimento de um Modelo Multimetodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional: Competitividade, Gestão Estratégica e Produtividade

“Não se pode gerir o que não se consegue medir, não se pode medir o que não se consegue definir, e não se pode definir o que não se consegue compreender.”

Edward Deming (1986)

Título | Desenvolvimento de um Modelo Multimetodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional: Competitividade, Gestão Estratégica e Produtividade

Resumo

Desenvolvimento de um Modelo Multimetodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional: Competitividade, Gestão Estratégica e Produtividade

O objetivo desta tese é o de criar um modelo de avaliação de desempenho organizacional que auxilie as organizações a aumentarem a sua competitividade e produtividade, desenvolvido numa abordagem multimetodológica com base na utilização das metodologias de conferências de decisão (*decision conferencing*), de consultoria de processos de grupo (*group process consultation*) e de análise multicritério de apoio à tomada de decisão, através da realização de casos práticos de aplicação.

A realização dos casos de estudo decorreu em quatro organizações com atividade em Portugal entre fevereiro e agosto de 2017, o que permitiu a criação e o desenvolvimento de um modelo tridimensional de avaliação de desempenho organizacional.

Decorrente dos resultados obtidos neste trabalho, pode afirmar-se que este modelo, ao (i) facilitar o desenvolvimento de um sistema de medição e avaliação de desempenho organizacional personalizado, (ii) propiciar um espaço de reflexão e de discussão sobre os aspetos estratégicos da organização no futuro, (iii) permitir o desenvolvimento, a implementação, a utilização e a interpretação dos resultados de forma simples e (iv) garantir a sua adaptabilidade a qualquer organização face às suas características, promove o desenvolvimento da competitividade e da produtividade das organizações com base numa tomada de decisão estratégica mais informada sobre a organização.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Produtividade; Gestão de Desempenho Organizacional; Multimetodologia Multicritério de Apoio à Decisão.

Abstract

Development of a Multimethodological Model of Organizational Performance Evaluation: Competitiveness, Strategic Management and Productivity

The purpose of this thesis is to create an organizational performance evaluation model that helps organizations increase their competitiveness and productivity, developed in a multi-method approach based on the use of *decision conferencing*, *group process consultation* and *multicriteria analysis* methodologies to support decision-making, through the execution of practical cases of application.

The application of the case studies was carried out in four organizations with activity in Portugal between February and August 2017, which allowed the creation and development of a three-dimensional organizational performance assessment model.

Due to the results obtained in this work, it can be affirmed that this model, (i) by facilitating the development of a customized measurement and evaluation system of organizational performance, (ii) by providing a space for reflection and discussion on the strategic aspects of the organization in the future, (iii) by allowing the development, implementation, use and interpretation of the results in a simple way, and (iv) by ensuring its adaptability to any organization based on its characteristics, promotes the competitiveness and productivity development of organizations based on strategic decision-making more informed about the organization.

Keywords: Strategic Management; Productivity; Organizational Performance Management; Multi-methodology Multicriteria Decision Support.

Agradecimentos

A elaboração desta tese foi possível graças ao encorajamento da minha esposa, a quem muito agradeço por estar sempre ao meu lado, mesmo nos momentos de maior dificuldade.

A investigação desta tese de doutoramento contou com a colaboração de pessoas e organizações a quem muito agradeço. A todos, reconheço o apoio e o contributo para o resultado obtido.

Aos meus amigos Andrea Sousa pelo desafio, encorajamento e apoio ao longo desta jornada que fizemos em conjunto; Eulália Santos, pelo seu contributo para o enriquecimento dos meus conhecimentos na área da estatística descritiva e da econometria; e Carlos António Silva pelo incentivo e colaboração com os seus conhecimentos.

Aos meus orientadores Prof^a Doutora Elisabete Félix e Prof^o Doutor João Thomaz, pelo estímulo ao desenvolvimento desta tese e pelas sugestões e críticas que a enriqueceram.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	iii
Agradecimentos	v
Índice.....	vii
Índice de Figuras	x
Índice de Quadros	xii
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Inovação nesta investigação	2
1.3 Problema de investigação	3
1.4 Objetivos geral e específicos	4
1.5 Metodologia de investigação	5
1.6 Estrutura da tese	6
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	8
2.1 Gestão Estratégica	8
2.1.1 Do Raciocínio à Ação.....	8
2.1.2 Estratégia Organizacional.....	9
2.1.2.1 Definição de estratégia organizacional	11
2.1.2.2 Competitividade, Diferenciação e Posicionamento	14
2.1.2.3 Níveis de estratégias organizacionais	18
2.1.3 Gestão Estratégica como Processo	22
2.1.3.1 Situação atual.....	23
2.1.3.2 Cenários	42
2.1.3.3 Decisão	50
2.1.3.4 Planeamento.....	57
2.1.3.5 Controlo e avaliação	61
2.1.4 Síntese do subcapítulo	63

2.2 Produtividade.....	65
2.2.1 Desempenho, Rentabilidade e Eficiência e Eficácia	65
2.2.2 Produtividade.....	67
2.2.2.1 Perspectiva operacional	71
2.2.2.2 Perspectiva comportamental	74
2.2.3 Propósito da medição da produtividade.....	79
2.2.4 Síntese do subcapítulo	80
2.3 Gestão de Desempenho Organizacional.....	81
2.3.1 Contexto	81
2.3.2 Gestão de desempenho organizacional.....	83
2.3.3 Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional.....	85
2.3.3.1 Utilização de um sistema de medição e avaliação de desempenho organizacional.....	91
2.3.3.2 Fracassos na utilização de um sistema de medição e avaliação de desempenho organizacional.....	94
2.3.4 Síntese do subcapítulo	96
2.4 Metodologias de Apoio ao Desenvolvimento Empírico do Modelo.....	96
2.4.1 Metodologia de Conferências de Decisão	96
2.4.2 Consultoria de processos de grupo	99
2.4.3 Metodologia Multicritério de Apoio à Tomada de Decisão	101
2.4.4 Síntese do subcapítulo	104
Capítulo 3 – Metodologia	106
3.1 Formulação do Problema e Questões de Investigação	106
3.2 Casos de Estudo.....	117
3.3 A Abordagem Multimetodológica.....	119
3.4 Técnicas Complementares.....	121
3.4.1 Técnica de Triangulação.....	121
3.4.2 Técnica de Tratamento de Mapas Cognitivos	121
3.5 Abordagem MACBETH.....	123
3.6 Modelo Conceptual	123
3.6.1 O Modelo	128
3.6.1.1 Propósito das Dimensões	129
3.6.1.2 Funções do modelo	131

3.7 Síntese do capítulo.....	134
Capítulo 4 – Casos de Estudo	135
4.1 Procedimentos	135
4.2 Caso de Estudo A	140
4.2.1 Apresentação	140
4.2.2 Processo e sessões de facilitação	142
4.2.3 Considerações finais do caso A	151
4.3 Caso de Estudo B.....	151
4.3.1 Apresentação	151
4.3.2 Processo e sessões de facilitação	153
4.3.3 Considerações finais do caso B	162
4.4 Caso C	163
4.4.1 Apresentação	163
4.4.2 Processo e sessões de facilitação	165
4.4.3 Considerações finais do caso C	171
4.5 Caso D	172
4.5.1 Apresentação	172
4.5.2 Processo e sessões de facilitação	174
4.5.3 Considerações finais do Caso D	178
4.6 Síntese do capítulo.....	179
Capítulo 5 – Análise Crítica e Proposta Final do Modelo	185
5.1 Análise e tratamento dos dados	186
5.2 Definição dos conceitos	206
5.3 Operacionalização dos conceitos	209
5.4 Estruturação e operacionalização do modelo	210
5.4.1 Estruturação	210
5.4.2 Operacionalização do modelo	222
5.5 Modelo tridimensional de avaliação de desempenho organizacional	225
5.6 Síntese do capítulo	227
Capítulo 6 – Conclusões, Contributo, Limitações e Investigação Futura	231
Referências	234

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Ações para construir e reforçar uma posição competitiva a longo prazo.</i>	14
<i>Figura 2. Níveis hierárquicos/estratégias.</i>	19
<i>Figura 3. Processo de gestão estratégica.</i>	23
<i>Figura 4. Elementos da perspectiva interna.</i>	24
<i>Figura 5. Contextos organizacionais.</i>	32
<i>Figura 6. Passos para alcançar um modelo de negócio sustentável.</i>	38
<i>Figura 7. Questões a considerar durante a conceção de um modelo de negócio.</i>	39
<i>Figura 8. Modelo Canvas.</i>	40
<i>Figura 9. Processo de desenvolvimento de cenário.</i>	44
<i>Figura 10. 5 forças de Porter.</i>	48
<i>Figura 11. Processo de transformação.</i>	69
<i>Figura 12. Ponto de vista da produtividade de acordo com estrutura organizacional.</i>	70
<i>Figura 13. Perspectivas da produtividade.</i>	71
<i>Figura 14. Objetivos da gestão de operações.</i>	73
<i>Figura 15. Panorama competitivo de Portugal (2016).</i>	107
<i>Figura 16. Dimensões do modelo conceptual.</i>	125
<i>Figura 17. Propósito das dimensões.</i>	130
<i>Figura 18. Organograma da organização A.</i>	141
<i>Figura 19. Dimensão competitividade (Org. A).</i>	146
<i>Figura 20. Dimensão gestão estratégica (Org. A).</i>	149
<i>Figura 21. Dimensão produtividade (Org. A).</i>	150
<i>Figura 22. Dimensão competitividade (Org. B).</i>	157
<i>Figura 23. Dimensão gestão estratégica (Org. B).</i>	160
<i>Figura 24. Dimensão produtividade (Org. B).</i>	161
<i>Figura 25. Organograma da organização C.</i>	163
<i>Figura 26. Dimensão competitividade (Org. C).</i>	167
<i>Figura 27. Dimensão gestão estratégica (Org. C).</i>	169
<i>Figura 28. Dimensão produtividade (Org. C).</i>	170
<i>Figura 29. Organograma da organização C.</i>	173
<i>Figura 30. Dimensão competitividade (Org. D).</i>	175
<i>Figura 31. Dimensão gestão estratégica (Org. D).</i>	177
<i>Figura 32. Dimensão produtividade (Org. D).</i>	178
<i>Figura 33. Mapa de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas da dimensão competitividade.</i>	191

<i>Figura 34. Mapa de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas da dimensão gestão estratégica.</i>	<i>198</i>
<i>Figura 35. Mapa de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas da dimensão produtividade.</i>	<i>201</i>
<i>Figura 36. Estrutura final agregada de conceitos da dimensão competitividade.</i>	<i>203</i>
<i>Figura 37. Estrutura final agregada de conceitos da dimensão gestão estratégica.</i>	<i>205</i>
<i>Figura 38. Estrutura final agregada de conceitos da dimensão produtividade.</i>	<i>206</i>
<i>Figura 39. Estrutura hierárquica da árvore de pontos de vista da dimensão Competitividade.</i>	<i>223</i>
<i>Figura 40. Base de comparação de BOM e NEUTRO na dimensão competitividade.</i>	<i>223</i>
<i>Figura 41. Matriz de julgamento para pesos de emissão das três dimensões e respetivo histograma.</i>	<i>224</i>
<i>Figura 42. Escala ajustada dentro dos limites da matriz de julgamentos e do procedimento MACBETH.</i>	<i>225</i>
<i>Figura 43. Valor dos pesos distribuídos pelas três dimensões no modelo final.</i>	<i>225</i>
<i>Figura 44. Modelo final da distribuição dos pesos de acordo com cada subfator e fator.</i>	<i>226</i>

Índice de Quadros

<i>Quadro 1. Ambiente geral: segmentos e variáveis.</i>	46
<i>Quadro 2. Componentes do compromisso organizacional.</i>	77
<i>Quadro 3. Modelos de Medição e Avaliação do Desempenho Organizacional.</i>	86
<i>Quadro 4. Itens que compõem a variável Productivity & Efficiency.</i>	108
<i>Quadro 5. Itens que compõem a variável Management Practices.</i>	109
<i>Quadro 6. Posição do desempenho global da competitividade de 13 dos 63 países (2016).</i>	110
<i>Quadro 7. Número de empresas em Portugal: total e por dimensão.</i>	112
<i>Quadro 8. Mapas/dados enviados aos especialistas.</i>	186
<i>Quadro 9. Mapas de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas.</i>	187
<i>Quadro 10. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso A na dimensão competitividade.</i>	188
<i>Quadro 11. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso B na dimensão competitividade.</i>	189
<i>Quadro 12. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso C na dimensão competitividade.</i>	190
<i>Quadro 13. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso D na dimensão competitividade.</i>	190
<i>Quadro 14. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso A na dimensão gestão estratégica.</i>	192
<i>Quadro 15. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso B na dimensão gestão estratégica.</i>	193
<i>Quadro 16. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso C na dimensão gestão estratégica.</i>	195
<i>Quadro 17. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso D na dimensão gestão estratégica.</i>	196
<i>Quadro 18. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso A na dimensão produtividade.</i>	199
<i>Quadro 19. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso B na dimensão produtividade.</i>	199
<i>Quadro 20. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso C na dimensão produtividade.</i>	200
<i>Quadro 21. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso D na dimensão produtividade.</i>	201
<i>Quadro 22. Conceitos da dimensão competitividade.</i>	207
<i>Quadro 23. Conceitos da dimensão gestão estratégica.</i>	207
<i>Quadro 24. Conceitos da dimensão produtividade.</i>	208

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 142

Tabela 2 154

Tabela 3 165

Tabela 4 174

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Relevância do tema

A competitividade das organizações depende dos seus níveis de desempenho e do seu processo de gestão estratégica. Um dos problemas mais apontados por especialistas em economia/gestão sobre a competitividade das organizações consiste no baixo nível de produtividade. No entanto, algumas organizações são reconhecidas pela sua competitividade, possuindo elevados níveis de produtividade (Felizardo, Félix e Thomaz, 2017).

Com o aumento da pressão provocado por uma economia cada vez mais global e por um ambiente de negócios caracterizado pela complexidade, competitividade, alterações e incertezas, a melhoria do desempenho torna-se numa tarefa complicada, considerada, inclusive, como uma questão de sobrevivência organizacional (Tangen, 2005; Syverson, 2011; Pekuri, Haapasalo e Herrala, 2011).

Como uma das variáveis mais influentes que rege as atividades produtivas, a produtividade assume um papel importante para a competitividade e prosperidade das organizações (Singh, Motwani e Kumar, 2000; Tangen, 2005; Pekuri et al., 2011).

Neste contexto de competitividade e de evolução dos mercados, as organizações têm de estar mais aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e que ameaçam a sua sobrevivência. Para tal, as organizações têm de procurar por ações estratégicas para, por um lado, desenvolverem e ajustarem a sua vantagem competitiva num conjunto integrado de atividades (Porter, 1996) e, por outro, que as leve a assumirem estratégias e comportamentos que beneficiem e revitalizem os seus resultados, forçando-as a medirem o seu desempenho de forma a contribuírem para a sua estabilidade (Gabcanova, 2012).

Como tal, é de vital importância que estas possuam um sistema de medição e avaliação que, a partir de um conjunto de indicadores, lhes proporcione informação fidedigna que reflitam os seus objetivos e avaliem os seus desempenhos. Assim, utilizar um sistema de medição e avaliação do seu desempenho poderá permitir-lhes, pois, obter níveis de desempenho que se traduzam numa vantagem competitiva e sustentável que as

conduza ao sucesso (Ghalayini, Noble e Crowe, 1997; Kaplan e Norton, 2001; Neely e Bourne, 2000; Pun, 2005).

Contudo, a maioria dos estudos sobre a medição de desempenho organizacional não considera as diferenças fundamentais entre as Pequenas e Médias Empresas (PME) e as grandes organizações, pelo facto de as abordagens existentes terem sido concebidas para serem utilizadas em contextos de médias e grandes empresas (Neely e Bourne, 2000; Hudson, Smart e Bourne, 2001; Bourne, Kennerley e Franco-Santos, 2005; Garengo, Biazzo e Bititici, 2005; Hitt, Ireland e Hoskisson, 2009; Rompho, 2011; Bititci, Garengo, Dorfler e Nudurupati, 2012; Wheelen e Hunger, 2012; Anggadwita e Mustafid, 2014; Ahmedova, 2015).

Para além disso, a literatura sobre a gestão de desempenho organizacional reconhece a necessidade de os sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional incorporarem uma dimensão relacionada com a competitividade como condição indispensável para um desempenho superior à média (Porter, 1998; Hitt et al., 2009; Rodrigues, 2011; Bititci et al., 2012; Ahmedova, 2015).

1.2 Inovação nesta investigação

A gestão de desempenho organizacional é uma designação que surgiu para diferenciar a gestão ao nível individual da gestão ao nível da corporação (Bourne, Franco e Wilkes, 2003; Lebas e Euske, 2004; Gimbert, Bisbe e Mendoza, 2010; Bisbe e Malagueño, 2012).

Como abordagem para monitorizar e avaliar o desempenho em relação à definição dos objetivos e das metas, a gestão de desempenho organizacional engloba metodologias, quadros e indicadores que têm como funções (i) auxiliar as organizações na formulação e avaliação da estratégia, (ii) motivar pessoas e (iii) comunicar ou reportar o desempenho às partes interessadas (Bourne et al., 2003; Kennerley e Neely, 2003; Marr, 2004; Frolick e Ariyachandra, 2006; Hitt et al., 2009).

A gestão de desempenho organizacional deve, portanto, incluir um *sistema de medição* que proporcione uma base para uma organização avaliar o quão bem os seus resultados estão a progredir em relação aos objetivos predeterminados (Marr, 2004;

Melchert e Winter, 2004; Frolick e Ariyachandra, 2006; Wheelen e Hunger, 2012; Melnyk, Bititci, Platts, Tobias e Andersen, 2014).

Nesta sequência, a inovação nesta investigação está:

- na criação de um novo modelo de avaliação de desempenho organizacional baseado no enriquecimento multimetodológico da metodologia multicritério de apoio à decisão, através da utilização das metodologias de conferências de decisão (*decision conferencing*), de consultoria de processos de grupo (*group process consultation*) e de análise multicritério de apoio à tomada de decisão num contexto multimetodológico;
- na integração e articulação das dimensões *Competitividade*, *Gestão Estratégica* e *Produtividade*; e
- que, face às suas características, seja *personalizável* (de acordo com as necessidades específicas da organização), *reflexivo* (de modo a estimular os gestores à reflexão/discussão dos aspetos estratégicos da organização a longo prazo), *simples* (de implementar e que produza informação de fácil interpretação) e *adaptável* a qualquer organização (independentemente da sua natureza, dimensão e estrutura).

1.3 Problema de investigação

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, p. 44), a pergunta de partida, para desempenhar corretamente a sua função, deve apresentar qualidades de *clareza* (ser precisa, concisa e unívoca), de *exequibilidade* (ser realista) e de *pertinência* (ser uma verdadeira pergunta, abordar o estudo que existe e ter uma intenção de compreensão dos fenómenos estudados). Neste sentido, a pergunta de partida constitui uma declaração de propósito que indica porque se quer fazer o estudo e o que se pretende alcançar (Creswell, 2009).

Sendo o *desempenho* um tema transversal às organizações, independentemente da sua dimensão, natureza (empresarial/não empresarial), cariz (público ou privado), setor de atividade, estrutura e cultura organizacional, torna-se pertinente propor um *modelo de avaliação de desempenho organizacional* que contribua para uma melhoria do desempenho das organizações.

Tendo em conta o contexto da problemática, definiu-se como *questão central* desta investigação

Que modelo multimetodológico de avaliação de desempenho organizacional pode potenciar a competitividade e a produtividade?

1.4 Objetivos geral e específicos

Os objetivos constituem-se em declarações claras e explícitas do ‘para que se deseja estudar o fenómeno ou assunto’, ou seja, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa.

Sendo o objetivo da investigação encontrar respostas a perguntas através da aplicação de procedimentos científicos e tendo em vista a contextualização da problemática e com base na questão central, definiu-se como *objetivo geral* desta tese

Criar um modelo multimetodológico para a avaliação de desempenho organizacional que auxilie as organizações a aumentarem a sua competitividade e produtividade.

A partir deste objetivo geral foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Criar um modelo que auxilie as organizações a desenvolverem o seu próprio sistema de medição e avaliação do desempenho que atenda às suas necessidades específicas, de forma a refletir os contextos em que estas se inserem;
- ✓ Criar um modelo que promova um espaço que propicie a participação dos gestores para a discussão dos aspetos estratégicos da organização;
- ✓ Criar um modelo para o desenvolvimento, implementação, utilização e interpretação dos resultados de um sistema de medição e avaliação do desempenho organizacional de forma simples;
- ✓ Criar um modelo que possa ser adequado a qualquer organização, independentemente da sua natureza (empresarial/não empresarial; público/privado; com/sem fins lucrativos), dimensão e estrutura.

1.5 Metodologia de investigação

A investigação qualitativa é uma investigação descritiva cujo objetivo é o de compreender os processos que contribuem para um fenómeno ou acontecimento de carácter mais geral. A investigação com base em casos de estudo visa a descrição e a caracterização de ocorrências e evolução de um dado fenómeno. Trata-se, pois, de uma estratégia de investigação empírica de fenómenos contemporâneos no seu contexto real, focalizada na compreensão da dinâmica existente em situações específicas (Yin, 1984, 2003; Eisenhardt e Graebener, 2007; Creswell, 2009).

A fim de responder à questão central e aos objetivos geral e específicos, estabeleceu-se como metodologia de investigação a realização de *casos de estudo* assentes numa *abordagem de enriquecimento multimetodológico* com as metodologias de *Conferências de Decisão*, *Consultoria de Processos de Grupo* e *Multicritério de Apoio à Decisão*, complementadas com as técnicas de *triangulação* e de *tratamento de mapas cognitivos*, e a abordagem Macbeth para a análise e tratamento dos dados.

Os casos de estudo têm como objetivo geral o de explorar e descrever as intervenções em contexto real, de modo a estabelecer um fio condutor lógico e racional durante o processo de recolha de dados e de aprofundar o conhecimento da realidade através das ações e argumentações dos intervenientes (Yin, 1984, 2003; Kothari, 2004; Creswell, 2009).

A opção pela abordagem multimetodológica é importante nos processos de intervenção pela combinação, de forma cientificamente correta, de metodologias, métodos e ferramentas para aumentar a capacidade de enfrentar a complexidade e de resolver situações problemáticas nas organizações. A essência da multimetodologia está na utilização combinada de duas ou mais metodologias (ou parte delas) que, numa única intervenção (área de aplicação), podem complementar-se e reunir benefícios individuais (ou mesmo criar mais benefícios) na intervenção (Mingers e Brocklesby, 1997; Pidd, 2004; Franco e Lord, 2011; Howick e Ackermann, 2011; Ahmedova, 2015; Henao e Franco, 2016).

Nesta tese utiliza-se a multimetodologia no sentido de obter melhores resultados decorrentes das vantagens de cada uma das metodologias quando utilizadas em conjunto

e de forma cientificamente correta. As sinergias obtidas permitem uma melhor interação e complementaridade na obtenção, análise e tratamento de dados qualitativos e quantitativos, vistos segundo as diversas perspectivas das metodologias intervenientes.

Para a análise e tratamento dos dados considerou-se a utilização de duas técnicas complementares: a *técnica de triangulação* para evitar análises individuais com base na opinião pessoal do investigador sobre o tema (Northcutt e McCoy, 2004) e a *técnica de tratamento de mapas cognitivos* baseada nos conceitos de mapeamento cognitivo e de decomposição para clarificar e agregar os conceitos envolvidos (Eden e Ackermann, 1998).

A estruturação e operacionalização dos conceitos e do modelo são desenvolvidas por aplicação da abordagem MACBETH (com o apoio do *software* M-Macbeth) como técnica interativa de apoio à construção de escalas de intervalos numéricas a partir dos julgamentos de valor (Bana e Costa, Ferreira e Corrêa, 2000; Bana e Costa, Corrêa, De Corte e Vansnick, 2002; Bana e Costa, Vansnick e De Corte, 2003).

1.6 Estrutura da tese

A presente tese de doutoramento encontra-se organizada em seis capítulos que se centram e desenvolvem de acordo com o tema: *Desenvolvimento de um Modelo Multimetodológico Tridimensional de Avaliação de Desempenho Organizacional*.

O presente capítulo, Introdução (Capítulo 1), apresenta o enquadramento geral da tese, a inovação, a contextualização da problemática e o problema de investigação, os objetivos geral e específicos, a metodologia e, por fim, a estrutura desta tese.

O Capítulo 2 - Revisão da Literatura - expõe o enquadramento teórico que suporta esta tese, em que é efetuada uma extensa e criteriosa revisão da literatura sobre os aspetos fundamentais. Ao longo do capítulo, procede-se a uma pesquisa na área da gestão, especificamente os processos de gestão estratégica, de produtividade e de gestão de desempenho, expõem-se as metodologias que serviram de base à realização dos casos de estudo, nomeadamente a *metodologia de conferências de decisão*, a *consultoria de processos de grupo* e a *metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão*.

O Capítulo 3 - Metodologia - apresenta o enquadramento da problemática, os objetivos geral e específicos e as questões derivadas da questão central de investigação. Faz-se uma apresentação sobre os casos de estudo como método de investigação, são analisados os conceitos e os procedimentos da abordagem multimetodologica como suporte ao desenvolvimento do modelo e apresentam-se as técnicas de triangulação e de tratamento de mapas cognitivos como técnicas complementares a serem utilizadas nesta tese, assim como abordagem MACBETH como técnica para julgamentos semânticos e de apoio à construção de escalas de intervalos numéricas.

Finalmente apresenta-se o desenvolvimento do modelo conceptual que fundamenta o desenvolvimento da investigação.

O Capítulo 4 - Casos de Estudo - descreve os procedimentos e a realização de cada um dos quatro casos de estudo.

O Capítulo 5 - Análise Crítica e Proposta Final do Modelo - apresenta a análise e o tratamento dos dados, a definição dos conceitos, a operacionalização dos conceitos dos fatores de avaliação, a estruturação e a operacionalização do modelo e a estrutura final do modelo de avaliação de desempenho organizacional, objeto desta tese.

Finalmente, o Capítulo 6 - Conclusões, Contributo, Limitações e Investigação Futura - apresenta as respostas à questão central e derivadas desta investigação, assim como as limitações e recomendações de investigação futura em temas relacionados com o aqui investigado.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

O presente capítulo expõe a revisão do referencial bibliográfico que fornece sustentação teórica à presente tese.

2.1 Gestão Estratégica

2.1.1 Do Raciocínio à Ação

O raciocínio estratégico (RE) consiste num exercício de reflexão temporal sobre o passado, o presente e o futuro. Trata-se de uma análise profunda sobre as causas (passado) que auxiliam a compreender o hoje (efeitos) e a projetar o futuro, proporcionando o planeamento da organização para um ajustamento real. Neste sentido, o raciocínio considera o conhecimento uma referência e a decisão como uma direção (Fiévet, 1992).

Como processo analítico, o RE é também racional e intuitivo. Racional porque aplica os princípios gerais, isto é, os conhecimentos teóricos, e intuitivo porque possui a faculdade de encontrar soluções adaptadas às situações, aos imponderáveis (Fiévet, 1992).

No entanto, o raciocínio para além de ser uma combinação de intuição e criatividade (Mintzberg, 1994), ou seja, um processo de pensamento divergente (Heracleous, 1998), é também a procura por ações estratégicas para desenvolver e ajustar uma vantagem competitiva. Daí que a principal característica da ação estratégica seja “a adaptabilidade, isto é, a capacidade de se adaptar à evolução da situação” (Fiévet, 1992, p. 43).

Porém, RE não é o mesmo que planeamento estratégico (PE). Mintzberg dedicou parte da sua atenção para articular a diferença entre estes dois conceitos. Segundo o autor, o RE, ao utilizar a criatividade e a intuição, resulta numa perspectiva integrada da organização, isto é, uma visão articulada de direção. No entanto, o PE, sendo um processo analítico destinado à programação das estratégias já identificadas, resulta num plano (Mintzberg, 1994).

Neste sentido, o PE, para além de facilitar a criatividade do RE é incapaz de produzir estratégias inovadoras que, por ser um processo programático, formal e analítico só é útil para programar estratégias já traçadas (Mintzberg, 1994; Heracleous, 1998).

Nesta perspectiva, se uma organização não possui um plano de ação, então não tem uma estratégia (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010). Esta relação de complementaridade entre RE e PE faz com que ambas coexistam num processo único; e é nesta conjugação entre a conceção e a implementação da estratégia que reside a razão da gestão de uma organização (Thompson, Strickland e Gamble, 2008).

Embora a implementação seja na generalidade considerada após a formulação da estratégia, esta constitui uma parte fundamental da gestão estratégica. Por esta razão, a formulação e implementação da estratégia devem, pois, ser consideradas como dois lados da mesma moeda (Wheelen e Hunger, 2012).

2.1.2 Estratégia Organizacional

O termo *estratégia*, etimologicamente, tem a sua origem na Grécia antiga - *strategos* - que significava a ação de comandar ou de conduzir exércitos em tempo de guerra. No campo militar, os objetivos da estratégia constituem, essencialmente, na conquista de territórios ao inimigo ou na defesa do próprio território e assenta sobre princípios intemporais, que a literatura considera em geral terem sido propostos pelo estratega militar chinês Sun Tzu (Santos, 2008).

Aplicado à gestão, o conceito de estratégia foi introduzido nos anos 1960 a partir dos estudos de Ansoff na área do planeamento estratégico empresarial.

Segundo Abreu (2002):

... uma leitura da literatura sobre estratégia militar, mesmo que pouco demorada, permite-nos identificar conceitos e princípios que se aplicarão, com as adequadas adaptações circunstanciais, ao contexto empresarial. (...) Em cenários de conflito, o teatro de operações deixa de ser o campo de batalha para passar a ser o mercado; a organização empresarial assume o estatuto de unidade estratégica antes atribuído ao exército em campanha; os concorrentes vestem a pele do inimigo que urge derrotar. (p. 43).

No campo empresarial, as organizações têm como finalidade a maximização do seu lucro, orientadas através da produção e/ou distribuição de bens e serviços. Para

alcançarem os seus objetivos, as organizações concebem e implementam estratégias e planos que envolvem os recursos disponíveis mais adequados, de forma a promoverem o lucro e a sua sobrevivência (Teixeira, 2005).

Mas estratégia organizacional é também o ato de alinhar a organização com o ambiente, uma vez que as organizações empresariais, como sistemas abertos, são influenciadas pelas envolventes internas e externas (ambiente); e o que faz com que um processo conceptual aparentemente simples, tão difícil, é a complexidade e a incerteza que advêm desses ambientes (Porter, 1991; Harreld, O'Reilly e Tuchman, 2007).

Nesta perspectiva, uma das funções da estratégia é a de manter uma dinâmica e não um equilíbrio estático (Porter, 1991), pelo que, uma questão subjacente à formação das estratégias nas organizações é o grau em que as estratégias realizadas resultam de ações conscientemente planeadas e que se concretizam conforme o previsto (Mintzberg, 1994; Heracleous, 1998; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Nesta sequência, uma estratégia organizacional pode assumir dois tipos: as *deliberadas*, cujas intenções são realizadas tal como foram explicitamente planeadas, e as *emergentes*, cujos modelos se desenvolvem sem intenções (Mintzberg, 1994, 2006; Santos, 2008; Thompson et al., 2008).

A este propósito, Sousa (2006) refere que se as estratégias deliberadas excluem a aprendizagem, as emergentes excluem o controlo. Neste sentido, o planeamento estratégico dá lugar à gestão estratégica, pois “o que importa é saber o que se deve mudar, quando, como e porquê, mantendo, em simultâneo, uma boa agilidade prática” (Sousa, 2006, p. 228).

Acresce que, como a estratégia organizacional é em parte proactiva e em parte reativa, e verificando-se alguns elementos (intencionais) da estratégia obsoletos ou ineficientes durante o processo, estes deverão ser substituídos por novos elementos que permitam adaptar ou alterar a estratégia às novas circunstâncias (Thompson et al., 2008).

Todavia, a inércia organizacional muitas vezes inibe os esforços para mudar a estrutura, mesmo quando o desempenho da organização sugere que é o momento de mudar de estratégia. Neste caso, as modificações ou substituições que se vierem a verificar na(s) estratégia(s) do momento, podem produzir alterações ao nível da estrutura

organizacional para suportar a implementação da nova estratégia (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Face às potenciais modificações, as organizações necessitam de um novo tipo de gestão orientada para gerir estratégias e não táticas, de forma a serem mais flexíveis para rapidamente responderem às mudanças dos mercados (Porter, 1996; Kaplan e Norton, 2001). A este propósito, a investigação no campo da estratégia tem-se referido a uma nova abordagem chamada de *dynamic capabilities* (Harreld et al., 2007) que, baseada na noção de competências essenciais, foca-se no papel da gestão na construção e adaptação dessas competências para lidar com ambientes que mudam rapidamente.

Neste contexto, a estratégia de uma organização, ao assumir um conjunto de decisões e de ações que determinam o seu desempenho a longo prazo, é formada em parte pela análise e opções da gestão e, em parte, pela necessidade de adaptação e aprendizagem. Daí que a conceção de uma estratégia está, pois, em desenvolver uma fórmula de como uma organização irá competir, quais os seus objetivos e quais as políticas necessárias para concretizarem esses objetivos. Por isso, a estratégia é também um plano diretor abrangente que indica a forma como uma organização realizará a sua visão, missão e objetivos (Slack, Chambers e Johnston, 2007; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Segundo Nohria, Joyce e Roberson (2003), a chave para alcançar a excelência na estratégia é a de ser claro sobre “o que a estratégia é” e de comunicá-la consistentemente aos seus *stakeholders*. Porém, muitas organizações possuem estratégias que, para além de não declaradas nunca foram articuladas ou analisadas (Wheelen e Hunger, 2012).

2.1.2.1 Definição de estratégia organizacional

A estratégia organizacional é um dos conceitos mais amplo e complexo utilizado no estudo de organizações (Beard e Dess, 1981; Mintzberg, 1994; Heracleous, 1998; Harreld et al., 2007). Apesar das diversas definições existentes na literatura e das divergências conceptuais entre elas, é possível identificar conceitos que lhes estão subjacentes tais como *posicionamento* (Porter, 1996), *competitividade* (Thompson et al., 2008; Ahmedova, 2015) e *diferenciação* (Porter, 1996; Kim e Mauborgne, 2009). Aliás, uma análise mais pormenorizada permite observar a existência para uma inter-relação entre estes conceitos que confluem num ponto em comum: vantagem competitiva.

Uma vantagem competitiva ocorre quando uma organização possui recursos e competências que são superiores aos dos concorrentes e as utiliza de forma eficaz. Essa eficácia é tanto maior quanto maior forem os atributos valorizados pelos clientes e quando comparados com os da concorrência. Alguns desses atributos podem ser qualidade, preço e serviço pós-venda, isto é, critérios-chave que os clientes utilizam nas suas decisões de compra (Porter, 1996; Prahalad e Hamel, 2003; Thompson et al., 2008; Hitt et al, 2009).

Neste contexto, uma vantagem competitiva é alcançada quando uma organização consegue (i) criar e sustentar um desempenho superior ao da concorrência, (ii) disponibilizar um produto diferenciado que satisfaz as necessidades únicas dos clientes e (iii) encontrar uma posição na indústria/mercado que melhor se possa defender da influência que os fornecedores e os clientes exercem no mercado.

De acordo com Thompson et al. (2008, p. 4), a estratégia de uma organização consiste nos movimentos competitivos e nas abordagens de negócios que os gestores usam para ampliar o negócio, atrair e agradar clientes, competir com sucesso, orientar operações e alcançar os níveis desejados de desempenho organizacional. Consideram os autores que uma estratégia bem-sucedida, ao adaptar-se às circunstâncias da situação externa da organização e aos pontos fortes dos seus recursos internos e aptidões competitivas, permite não só construir uma vantagem competitiva como também aumentar o desempenho da organização.

A este propósito, Porter (1998) refere-se à estratégia como uma configuração particular da cadeia de valores que seja idealmente única e sustentável e que não seja facilmente copiada pela concorrência. No mesmo sentido, Hitt et al. (2009) definem a estratégia como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações desenhados para explorar as competências centrais e para ganhar uma vantagem competitiva.

Numa perspectiva baseada no posicionamento, Porter (1996) advoga que a estratégia deve (i) envolver a definição da posição da empresa no mercado a longo prazo, (ii) providenciar valor aos clientes e (iii) fazer com que as partes do sistema de atividades que criam valor para os clientes sejam difíceis de replicar.

Numa abordagem focalizada na diferenciação, Kim e Mauborgne (2009) definem a estratégia como o desenvolvimento e o alinhamento de três proposições para explorar e reconstruir o ambiente industrial e económico onde a organização opera. As três

proposições a que os autores se referem são: de *valor* - que seja atrativa para os compradores; de *lucro* - que permita a empresa de ganhar dinheiro com a proposição de valor; e de *motivação* - para aqueles que trabalham para/com a empresa na execução da estratégia.

De acordo com estas três abordagens (competitividade, posicionamento e diferenciação) referidas, a estratégia não é apenas sobre como vencer a concorrência mas também de compreender as necessidades dos clientes e de remover as barreiras necessárias para os ajudar a satisfazerem essas necessidades. É a ligação de saber com precisão quais são as oportunidades com a capacidade de fazer as coisas necessárias para as realizar (Harreld et al., 2007).

Thompson et al. (2008) referem que as quatro abordagens estratégicas mais frequentemente utilizadas e credíveis para (i) diferenciar uma organização da concorrência, (ii) construir uma sólida lealdade dos consumidores e (iii) obter uma vantagem competitiva são as baseadas:

1. em *baixo custos* - alcançar custos mais baixos do que a concorrência;
2. na *diferenciação* - superar a concorrência sustentado em características diferenciadoras como maior qualidade, maior desempenho, mais atratividade, tecnologia superior e valor acrescentado;
3. no *posicionamento* - focar-se num determinado nicho de mercado e superar a concorrência, compreendendo e oferecendo melhores produtos e serviços que atenda as necessidades e os gostos dos consumidores;
4. nas *competências* - desenvolver competências e recursos que permitam criar aptidões competitivas difíceis de imitar pela concorrência.

Das quatro abordagens estratégicas referidas, a abordagem baseada em *baixos custos* é aquela que deverá ser considerada de menor importância para as PME pelas seguintes razões: (i) trata-se de uma variável que está presente em todos os processos de atividades de uma organização, em que as empresas devem ser capazes de produzir produtos diferenciados a custos competitivos para reduzir a pressão ascendente sobre o preço que os clientes pagam (Hitt et al., 2009); (ii) contrapõe-se à variável qualidade, sendo desejável manter um equilíbrio custo/qualidade, ainda que a redução do custo por

unidade produzida constitua uma das preocupações primárias de um gestor (Thompson et al., 2008); e (iii) porque requer uma maior estrutura/dimensão, pelo que exige uma maior capacidade de recursos tecnológicos e financeiros (Wheelen e Hunger, 2012).

Mais, as abordagens baseadas na *diferenciação*, no *posicionamento* e nas *competências*, para além de permitirem gerar mais lucros, acrescentam mais valor e riqueza do que a opção por uma abordagem mais direccionada em *baixo custo* (Porter, 1998; Wheelen e Hunger, 2012).

Uma das formas para identificar as abordagens implícitas nas intenções estratégicas das organizações, são as ações que levem uma organização a construir e a reforçar uma posição competitiva a longo prazo (Figura 1).

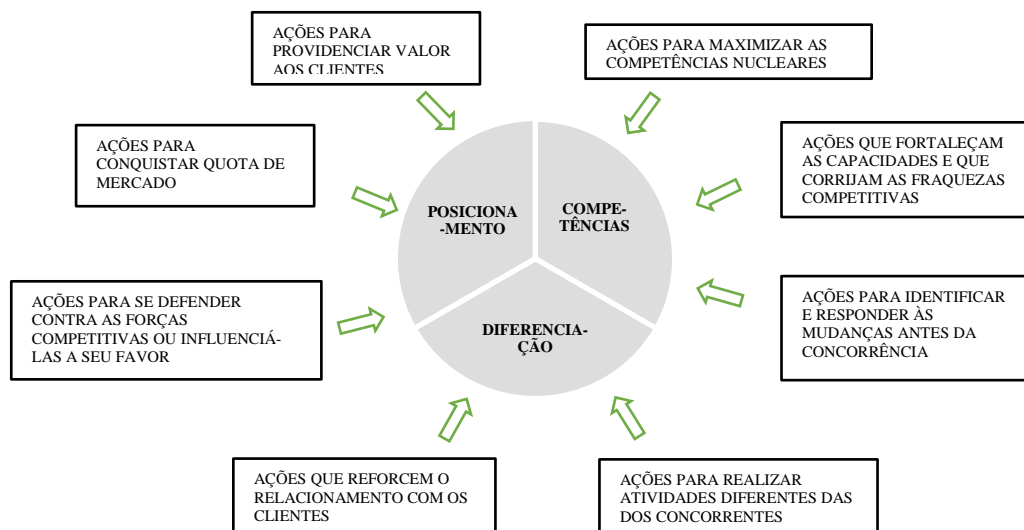


Figura 1. Ações para construir e reforçar uma posição competitiva a longo prazo.

Elaboração própria.

2.1.2.2 Competitividade, Diferenciação e Posicionamento

Uma estratégia direccionada para a *competitividade* indica como uma organização vai fazer melhor do que os seus concorrentes; e fazer melhor, por definição, significa ser diferente (Magretta, 2002).

Segundo Porter (1998), a competitividade é a habilidade ou o talento decorrente dos conhecimentos adquiridos (competências) capazes de criarem e de sustentarem um

desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. Esta perspectiva remete para o estudo da cadeia de valores proposta pelo autor, em que a vantagem competitiva tem origem nas atividades básicas, primárias e de apoio realizadas pela organização, tais como produção, marketing/vendas, logística, recursos humanos e I&D.

Por outro lado, possuir uma vantagem competitiva permite que uma organização construa uma capacidade para identificar e responder às mudanças no contexto antes da concorrência, daí que as empresas bem-sucedidas examinam continuamente a eficácia das atuais e futuras competências essenciais e das vantagens que estas produzem. Para tal, é necessário que as competências essenciais reúnam quatro critérios: serem (i) valiosas, (ii) raras, (iii) dispendiosas para serem imitadas e (iv) não substituíveis (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Assim sendo, a competitividade de uma organização é mais eficaz quando a sua estratégia é fundamentada pela exploração das competências essenciais e pelas vantagens competitivas que cria (Prahalad e Hamel, 2003; Hitt et al., 2009).

Como um dos propósitos da estratégia é o de maximizar a vantagem competitiva, uma organização sem uma estratégia que conduza a uma vantagem competitiva arrisca-se não só a ser ultrapassada por um concorrente mais forte como também de ficar bloqueada por um medíocre desempenho financeiro. Esta estreita relação entre ‘vantagem competitiva’ e ‘lucro’ faz com que a procura por uma vantagem competitiva sustentável ocupe o ‘centro do palco’ na elaboração de uma estratégia (Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

A este propósito, Porter (1996, p. 73) refere que a adequação estratégica entre as atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva mas também para a sustentabilidade da vantagem competitiva. Desta forma, torna-se mais difícil para um concorrente conseguir combinar uma série de atividades interligadas que vão para além de uma mera imitação de uma abordagem de vendas, da combinação de um processo tecnológico ou até da replicação de um conjunto de características dos produtos.

Thompson et al. (2008) referem que uma vantagem competitiva, para ser sustentável, é conseguida quando as ações e os elementos constantes na estratégia da organização permitem conquistar um número de compradores que prefere os seus

produtos ou serviços quando comparados aos da concorrência e quando esta preferência é durável.

Neste sentido, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é uma condição indispensável para um desempenho superior à média, quer a médio quer a longo prazo. Mas a velocidade com que as empresas concorrentes são capazes de adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor, determina o tempo de duração da vantagem competitiva. Como tal, as empresas devem entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente (Porter, 1996; Hitt et al., 2009).

Nesta perspectiva, a sustentabilidade de uma vantagem competitiva é a função de três fatores: (i) a taxa de obsolescência da competência nuclear decorrente das alterações do meio ambiente; (ii) a disponibilidade para substituir a competência nuclear; e (iii) a imitabilidade da competência nuclear. Daí que o desafio para as empresas é a de gerirem as atuais competências essenciais ao mesmo tempo que desenvolvem outras novas, pelo que as empresas alcançam competitividade estratégica e ganham retornos acima da média quando as suas competências exclusivas são efetivamente adquiridas e alavancadas para aproveitarem as oportunidades no ambiente externo, de forma a criar valor para os clientes (Kaplan e Norton, 2001; Harreld et al., 2007; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Assim, a competitividade estratégica resulta quando uma organização, ao articular as suas vantagens competitivas como suporte para competir nos mercados, é capaz de satisfazer um grupo de clientes. Como tal, o processo de gestão estratégica deve considerar um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias (Hitt et al., 2009).

Numa outra perspectiva, Porter (1998) aborda a *diferenciação* como uma das estratégias genéricas para diferenciar o produto ou serviço e que seja percebido por toda a indústria/mercado como sendo exclusivo. Esta exclusividade pode estar associada ao *design* ou imagem de marca, tecnologia, recursos ou um serviço ao cliente, isto é, os atributos que as tornam distintivas e reconhecidas (Porter, 1998; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

No mesmo sentido, Wheelen e Hunger (2012) referem-se a uma estratégia assente na diferenciação como a capacidade de uma empresa para fornecer valor exclusivo e

superior para o comprador em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviço pós-venda.

Um produto diferenciado que satisfaça as necessidades únicas dos clientes possibilita às empresas de cobrar preços *premium*. Esta capacidade de vender produtos ou serviços a um preço substancialmente superior para criar características diferenciadas, permite à empresa superar a concorrência e ganhar retornos acima da média (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Osterwalder e Pigneur, 2010; Wheelen e Hunger, 2012).

Nesta perspectiva, a essência de uma estratégia de diferenciação reside na escolha para realizar atividades diferentes das dos concorrentes, caracterizadas por um conjunto integrado de ações para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) e que os clientes percebem como sendo diferentes e que consideram importantes para si. A reforçar esta opção, a diferenciação cria uma barreira à entrada à concorrência, forçando-os a despendar muito mais recursos para superarem a lealdade dos clientes, uma vez que a fidelidade à marca diminui a sensibilidade dos clientes em relação ao preço (Porter, 1996, 1998; Thompson et al., 2008; Kim e Mauborgne, 2009).

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a abordagem pela diferenciação é valorizada pelas organizações que acreditam que concentrar os seus esforços é mais capaz de atender às necessidades especiais de um alvo específico de forma mais eficaz do que pode a concorrência.

Mas uma estratégia, ao envolver o *posicionamento* da organização para maximizar o valor das competências que a distingue da concorrência, tem por objetivo encontrar uma posição na indústria/mercado onde a empresa melhor se possa defender (i) da influência que os fornecedores e os clientes exercem no mercado, (ii) de produtos que se possam constituir como substitutos e (iii) da entrada de potenciais concorrentes ou de influenciá-las a seu favor (Porter, 1998; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Esta posição competitiva face à concorrência também se refere à seleção de áreas específicas para a concentração de marketing, expressa em termos de mercado, produto e localizações geográficas; e para melhor satisfazer os clientes, uma organização deve agrupá-los em segmentos diferenciados de acordo com atributos comuns tais como necessidades ou comportamentos (Osterwald e Pigneur, 2010; Wheelen e Hunger, 2012).

Neste contexto, a relação que uma organização estabelece com os seus clientes é reforçada quando esta lhes oferece um valor superior, pelo que as relações interativas fortes com os clientes contribuem para os esforços da empresa em servir mais lucrativamente as necessidades únicas dos clientes (Hitt et al., 2009).

2.1.2.3 Níveis de estratégias organizacionais

Para abordar os níveis de estratégias organizacionais é necessário compreender como as organizações se estruturam e a sua relação com a estratégia; no entanto, duas questões devem ser observadas: a *primeira* refere-se à constatação de que existem na literatura referências a vários níveis hierárquicos de estratégia: Corporativa (*Corporate*), de Negócio (*Business Unit*), Funcional (*Functional*) e Operacional (*Operacional*); a *segunda* refere-se ao facto de, na generalidade, nas empresas de menor dimensão (PME), os níveis ‘corporativo’ e ‘de negócio’ se fundirem num só nível por estas envolverem apenas uma única linha de negócios (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Assim, as estratégias organizacionais repartem-se de acordo com a estrutura organizacional representada na Figura 2 (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012):

1. *Corporativo* - a organização é vista como um todo e tem como função elaborar a estratégia global da organização e de aprovar as ações recomendadas pelos níveis inferiores;
2. *de Negócio* - indica as escolhas sobre a forma como a organização tenciona fortalecer a posição competitiva dos produtos ou serviços através da exploração de competências essenciais;
3. *Funcional* - focada nas áreas funcionais (marketing/vendas, produção, logística, recursos humanos, I&D) com a função de (i) verificar se as estratégias de nível inferior (operacionais) estão bem elaboradas, consistentes e se combinam adequadamente com a estratégia global da organização, e (ii) obter a aprovação das principais ações estratégicas pelos gestores do nível superior e de mantê-los informados sobre questões estratégicas emergentes;
4. *Operacional* - focada na concretização dos aspetos operativos que, embora com um alcance mais limitado, adiciona mais detalhe e integridade às estratégias superiormente hierárquicas.

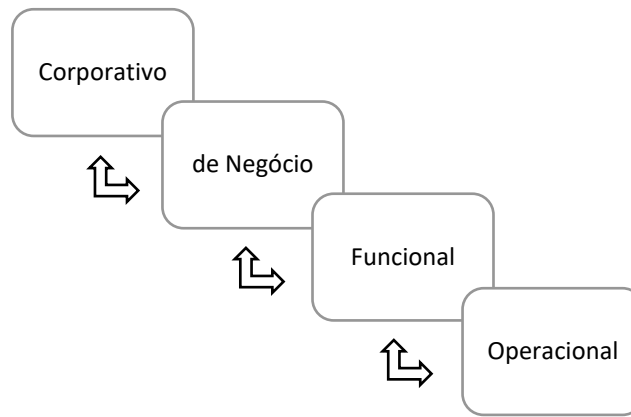


Figura 2. Níveis hierárquicos/estratégias.

Elaboração própria.

Nesta perspectiva, assume-se que a tarefa de conceber e de executar a estratégia global da organização é um esforço de equipa, que se traduz por um conjunto de iniciativas e de ações idealizadas pelos gestores e colaboradores chave de toda a hierarquia organizacional (Quaddus e Siddique, 2001; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

As estratégias de *nível corporativo* relacionam-se com a sustentabilidade do negócio a longo prazo e devem responder a três questões centrais: Qual a situação atual da organização? Para onde é que a organização precisa de ir? Como chegar lá? (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Se a primeira questão exige uma análise e avaliação concisa sobre as questões internas e externas da organização, a segunda leva os gestores a tomarem decisões sobre o rumo que deve ser tomado, enquanto a terceira desafia os gestores a elaborarem e a executarem uma estratégia capaz de conduzir a organização ao rumo pretendido.

Neste contexto, uma estratégia corporativa é, principalmente, sobre a escolha da direção em termos de atitude para o crescimento e da gestão dos negócios da organização como um todo. No entanto, esta deverá ser suportada por estratégias específicas para cada uma das áreas funcionais (organizacionais) tais como produção, marketing, desenvolvimento de produto, recursos humanos, etc (Wheelen e Hunger, 2012).

Assim, a estratégia corporativa está por isso relacionada com dois aspetos fundamentais: primeiro, determinar quais os negócios em que a organização tem intenção

de competir, suportadas por um conjunto de iniciativas para estabelecer posições de negócios em diferentes setores; segundo, como distribuir os seus recursos, capacidades e competências essenciais com o propósito de criar diferenças entre a posição da empresa e a dos seus concorrentes (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Neste sentido, cabe aos gestores do nível corporativo - associados ao planeamento - definirem (i) as políticas de gestão para cada uma das áreas funcionais, (ii) a estrutura organizacional mais adequada à execução da estratégia, (iii) os planos, os programas, as ações e os orçamentos, e (iv) de fixarem as regras e de desenharem os procedimentos (Santos, 2008).

Mas para dar suporte aos objetivos estratégicos que orientam a organização, torna-se necessário criar “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que a empresa usa para ganhar uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados específicos” (Hitt et al., 2009, p. 98). Como tal, o propósito de uma estratégia de *nível de negócio* é o de criar diferenças entre a posição da organização com a da concorrência, ao indicar as escolhas que a empresa deve fazer sobre como pretende competir nos mercados. Trata-se de uma escolha deliberada sobre como apoiar as atividades primárias para criar um valor único (Porter, 1991; Hitt et al., 2009).

Assim sendo, uma estratégia de nível de negócio deve ser selecionada para cada um dos mercados de produto e de negócios em que a empresa optou por competir. Para tal, a empresa determina (i) a quem servir, (ii) quais as necessidades deste *target* de clientes a serem satisfeitas e (iii) de como satisfazer essas necessidades (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Mas para acentuar a melhoria da posição competitiva dos produtos/serviços de uma organização no segmento de mercado específico onde atua ou pretende atuar, tendo em conta o posicionamento da organização e de forma a responder às mudanças de mercado, as organizações necessitam de estratégias (de nível funcional) que descrevem as ações necessárias para explorar a sua vantagem competitiva (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

A função principal das estratégias de *nível funcional* é a de suportar a estratégia global da organização numa abordagem competitiva, visando a criação ou o reforço das

competências e das capacidades de uma organização para a realização das atividades críticas da estratégia (Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Este tipo de estratégias, com um horizonte temporal de curto/médio prazo são vistas como um meio de integração das atividades dos vários departamentos funcionais da organização, tais como marketing, produção, financeira, recursos humanos e investigação e desenvolvimento, entre outros. Mas para que a estratégia global tenha o máximo impacto, estas estratégias, para além de serem compatíveis, devem-se reforçar mutuamente em vez de cada uma servir apenas os seus próprios fins (Porter, 1991; Thompson et al., 2008).

No seu conjunto, as estratégias de nível funcional configuram as ações, abordagens e práticas a serem utilizadas nos processos ou nas atividades chave que se situam ao nível operacional (Quaddus e Siddique, 2001).

Finalmente, as estratégias de *nível operacional* possuem uma dimensão temporal de curto prazo em que predomina uma componente técnica focada na eficiência e eficácia de forma a maximizar os recursos produtivos. Ainda que se encontrem no nível estratégico hierárquico mais baixo, a sua importância não deverá ser minimizada (Quaddus e Siddique, 2001; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Este tipo de estratégias refere-se à relação entre as iniciativas operacionais estratégicas com as abordagens da gestão das unidades operacionais-chave (unidades de produção, centros de distribuição) e com as atividades operacionais específicas com importância estratégica (Thompson et al., 2008).

A responsabilidade principal das estratégias operacionais normalmente é delegada aos gestores de primeira linha e estão sujeitos à revisão e aprovação pelos gestores de níveis hierárquicos superior. Trata-se do desdobramento dos planos táticos de cada área funcional (ou departamento) em planos operacionais para cada tarefa em cada processo, detalhando o *como*, o *quando* e o *onde* as ações que sustentam as estratégias funcionais devem ocorrer e que funcionam como o elo de ligação entre a formulação e a implementação da estratégia (Slack et al., 2007; Wheelen e Hunger, 2012).

Em suma, compreender a inter-relação e a sua importância entre a função de cada nível organizacional, constitui um suporte essencial quer para a conceção quer para a implementação da estratégia organizacional.

2.1.3 Gestão Estratégica como Processo

O processo de gestão estratégica assenta em duas premissas que estão na génese de qualquer negócio/organização: *produtos/serviços* e *clientes/mercado*, ou seja, aquilo que qualquer organização disponibiliza no mercado (oferta) e aquilo que qualquer consumidor adquire para satisfazer as suas necessidades (procura) (Kotler, 2000). Nesta perspectiva, a existência de uma organização pressupõe o fornecimento de um produto ou serviço a que está inerente um conjunto de atividades associadas a uma cadeia de produção: desenho, aquisição de matérias-primas, produção, embalagem, etc (Porter, 1991; Magretta, 2002).

Nesta dicotomia *clientes/mercado*, os clientes são os agentes económicos finais constituídos por distribuidores, retalhistas e consumidores finais que, em conjunto, constituem o mercado que compreende todas as atividades relacionadas com a transação dos produtos/serviços que uma organização disponibiliza: prospeção, promoção, negociação, distribuição, etc. (Santos, 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Neste contexto, os clientes são o ‘coração’ de qualquer negócio, pois sem clientes (rentáveis) nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Na essência, a procura e a oferta constituem a relação de como uma organização faz negócios e gera receitas que contribuem para o seu crescimento, a sua sustentabilidade e, em último, a sua sobrevivência. Esta relação traduz-se numa abordagem racional para atingir uma competitividade estratégica e obter retornos financeiros acima da média (Hitt et al., 2009).

Na perspectiva da presente investigação, assume-se a gestão estratégica como um processo (Figura 3) que engloba um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo e que formam um conjunto sequencial de fases que a configuram como um processo contínuo, dinâmico e interativo, mas também

sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação (Mintzberg, 1994; Santos, 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Nesta perspectiva, as fases compreendem: (i) a análise da situação; (ii) a avaliação de cenários (iii) a decisão; (iv) o planeamento; e (v) o controlo e avaliação.

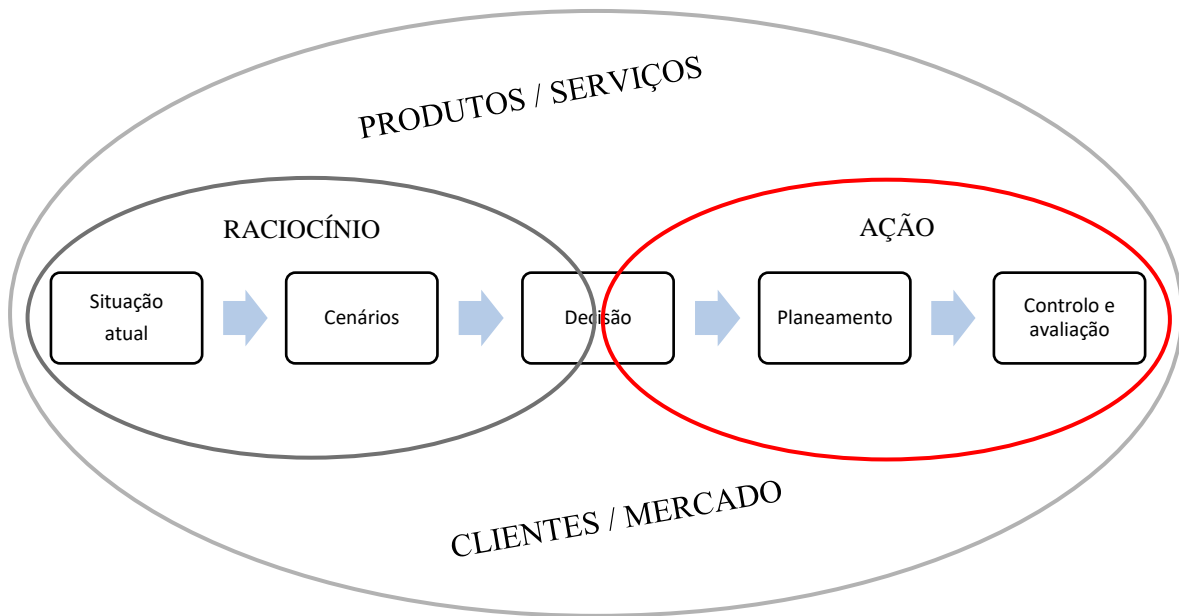


Figura 3. Processo de gestão estratégica.

Elaboração própria.

As fases ‘situação atual’ e ‘cenários’ situam-se no domínio do raciocínio, enquanto as fases ‘planeamento’ e ‘controlo e avaliação’ no domínio da ação. Já a fase ‘decisão’ assume o elemento de transição entre o raciocínio e a ação, isto é, a passagem da conceção para a implementação da estratégia.

2.1.3.1 Situação atual

A fase *situação atual* deve responder à questão sobre *onde estamos*, pelo que proceder a uma análise profunda dos ambientes interno e externo da organização é essencial para perceber o seu contexto.

O estudo do ambiente geral em que se enquadra uma organização é de fundamental importância para a sua competitividade e sustentabilidade, pelo que as escolhas devem ser feitas sobre quais os fatores que são importantes e os que não são para

o seu negócio, sendo certo que nenhuma organização pode monitorizar ou controlar com sucesso todos os fatores externos (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Como tal, as organizações têm necessidade de reunir um conjunto de informações relevantes para compreenderem cada segmento e as suas implicações para a seleção e implementação adequada da estratégia (Hitt et al., 2009), que não é mais do que o “ato de alinhar a empresa com o seu ambiente” (Porter, 1991, p. 97). A exploração destes ambientes são um caminho aberto para as organizações alcançarem uma vantagem competitiva (Porter, 1991).

Perspectiva Interna

A perspectiva interna de uma organização (Figura 4) consiste num conjunto de características que a definem, sendo composta pela *visão*, *missão*, *valores* e *cultura* que constituem a sua *identidade*. Outros elementos que configuram o seu ambiente interno são a estrutura, os recursos e as competências (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).



Figura 4. Elementos da perspectiva interna.

Elaboração própria.

Estes elementos formam um conjunto de competências essenciais que a organização utiliza para desenvolver a estratégia desejada e para alcançar uma vantagem competitiva, pelo que a tarefa de conceber uma estratégia deve sempre começar com uma avaliação da situação interna que permita identificar as forças e fraquezas dos seus recursos, capacidades e competências essenciais (Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

As organizações possuem uma personalidade caracterizada pela definição de *visão*, pela declaração de *missão* e pelos *valores* que, bons ou maus, fazem parte de qualquer organização, ainda que não formalizados e comunicados (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

O objetivo da *declaração de visão* é a de indicar a direção que uma organização pretende alcançar nos anos subsequentes. Uma visão não só estabelece o rumo estratégico da organização, como também descreve o percurso que tenciona adotar para o desenvolvimento e a consolidação dos seus negócios relacionada às condições dos ambientes externo e interno da organização (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Neste sentido, a visão deve ter um caráter simultaneamente estratégico e operacional, pois para além de transmitir as aspirações da gestão às partes interessadas (*stakeholders*), uma visão estratégica bem enunciada e comunicada permite criar sinergias e um compromisso junto dos seus membros que os leve a assumirem os objetivos e as estratégias da organização (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Para reforçar as intenções estratégicas subjacentes na visão, a *missão* especifica o negócio ou negócios que uma organização tem intenção de competir e os clientes que pretende servir. Para tal, a *declaração de missão*, sendo mais concreta do que a da visão, proporciona uma perspectiva geral do propósito de negócio da organização no momento e a sua razão de ser, agindo também como meio de difusão do espírito da organização e, assim, promover uma sensação de expectativas compartilhadas entre os seus membros (Van Marrewijk e Timmers, 2003; Teixeira, 2005; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

No entanto, por vezes existe alguma confusão entre *visão* e *missão* e que importa aqui esclarecer. A distinção entre *visão estratégica* e a *declaração de missão*, apesar de pequena é clara: enquanto a *declaração de visão* retrata o alcance do negócio da organização no futuro (para onde vamos?), a *declaração de missão* descreve o negócio e o propósito no presente (quem somos, o que fazemos) (Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Mas a eficácia da missão aumenta quando os colaboradores possuem um forte sentido dos padrões éticos (valores) que irão orientar os seus comportamentos para ajudar

a empresa a atingir a sua visão, tais como tratamento justo, integridade, trabalho em equipa, responsabilidade social e cidadania. Os *valores*, para além de serem amplamente adotados pelos colaboradores, estão enraizados na cultura organizacional e refletem-se na forma como esses colaboradores dirigem as atividades no dia-a-dia contribuindo para o sucesso da organização (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Em termos de *cultura organizacional*, as organizações têm uma personalidade, uma necessidade, um carácter e consideram-se como micro sociedades que têm os seus processos de socialização, as suas normas e a sua própria história (Lopes, 2010). A cultura organizacional, como espinha dorsal de uma organização, preocupa-se com as decisões e os padrões de comunicação e está presente em todas as funções e ações de todos os seus membros, manifestando-se através da conduta destes e refletindo-se nas estratégias (Ireland e Hitt, 2005).

Schein (2004) define a ‘cultura’ como os pressupostos básicos e crenças partilhadas pelos membros de um grupo ou organização, envolvendo a visão do grupo com o potencial de moldar comportamentos, reforçar crenças comuns e estimular os membros a aplicarem os seus esforços para alcançarem objetivos organizacionais.

No mesmo sentido, Lopes (2010) define a cultura organizacional como “uma programação mental, com todas as suas implicações em termos de crenças, de criação de sentido e de expressão através de artefactos e de padrões de comportamento, ajustadas aos grupos de pertença” (p. 5).

De acordo com estas perspectivas, a cultura organizacional refere-se ao complexo conjunto de ideologias, símbolos e valores fundamentais partilhados por toda a empresa, produzindo normas de comportamento que lhe permite distinguir-se das outras organizações (Ireland e Hitt, 2005; Teixeira, 2005).

Outros elementos que configuram o ambiente interno das organizações são a sua *estrutura*, os *recursos* e as *competências*.

A *estrutura organizacional* refere-se ao conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização e envolve essencialmente o conjunto das atividades, dos processos, dos recursos produtivos e as suas inter-relações, e que pode ser identificada através do organograma que especifica as relações formais de

comunicação, dos procedimentos, dos controles e autoridade e dos processos de tomada de decisão (Teixeira, 2005; Santos, 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Como suporte de apoio à implementação das estratégias, a *estrutura* preocupa-se com os processos utilizados para completar as tarefas da organização. Nesta perspectiva, uma estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre as orientações estratégicas de uma organização definindo, por um lado, a forma como estas funcionam através das relações de dependência hierárquica e de cooperação e, por outro, a forma como as atividades são especificadas e distribuídas (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Como tal, a hierarquização das estratégias acompanha a estrutura da organização, sendo que o tipo de estrutura varia de organização para organização, podendo estas serem avaliadas conforme o grau de complexidade de formalização e de centralização (Teixeira, 2005).

Uma organização com uma *estrutura simples* é uma organização em que o proprietário é ele também o gestor, aquele que toma todas as grandes decisões e monitoriza todas as atividades. Algumas das características que predominam neste tipo de estrutura são as relações informais, um reduzido número de regras e uma limitada especialização na tarefa (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012). Neste tipo de estrutura encaixam as organizações de reduzida dimensão (micro/pequena).

Mas à medida que as organizações crescem e se tornam mais complexas, os desafios de gestão e de estrutura emergem. Como tal, uma organização com uma *estrutura funcional* é, regra geral, composta por um presidente/diretor e uma equipa limitada, com gestores de nível intermédio e de linha funcionais em áreas organizacionais dominantes (ou departamentos) tais como a produção, contabilidade, marketing, recursos humanos e I&D. Este tipo de estrutura permite uma especialização funcional facilitando a partilha ativa de conhecimento dentro de cada área funcional ou departamento, em que se englobam, na generalidade, as organizações de pequena e média dimensão (Teixeira, 2005; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

A um nível mais elevado (média/grande dimensão), as organizações consideram o alargamento e a diversificação das suas estruturas. Uma *estrutura divisionária* consiste em divisões funcionais, cada uma representando uma empresa ou centro de lucro separado

em que a gestão de topo delega responsabilidades das operações e da estratégia da unidade corporativa (ou área organizacional) aos gestores de divisão (Teixeira, 2005).

Neste contexto, a hierarquia da estratégia trata-se, portanto, de um agrupamento de vários tipos de estratégia por cada nível da organização que se complementam e apoiam. Como tal, a conceção e implementação de uma estratégia organizacional não deve apenas restringir-se aos níveis de gestão de topo mas também distribuir-se por toda a sua estrutura, tendo em conta os diferentes graus de relevância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais (Nohria et al., 2003; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Enquanto uma *estabilidade estrutural* oferece à organização uma capacidade para gerir de forma consistente e previsível as suas rotinas diárias de trabalho, uma *flexibilidade estrutural* oferece a oportunidade de explorar as possibilidades competitivas para alocar os recursos às atividades que irão moldar as vantagens competitivas que a organização necessita para ser bem-sucedido no futuro (Hitt et al., 2009).

Por outro lado, uma *estrutura ágil, flexível e plana*, não só reduz a burocracia, simplifica as tarefas e quebra as barreiras entre departamentos como também facilita uma maior partilha de informações, de cooperação e de dedicação entre os membros da organização (Nohria et al., 2003).

Assim, uma estrutura eficaz não só proporciona uma maior estabilidade para a implementação das suas estratégias e para manter as suas atuais vantagens competitivas, como também proporciona uma maior flexibilidade para desenvolver vantagens necessárias no futuro (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

No que se refere ao valor dos *recursos* e das *competências*, estes estão intrinsecamente ligados com a estratégia (Porter, 1998). Os recursos mantidos pela organização são importantes na formulação da estratégia e fundamentais para a definição do posicionamento, diferenciação e competitividade que permitam à organização assegurar o sucesso na consecução dos seus objetivos. Neste sentido, os recursos devem ser geridos para permitir simultaneamente a eficiência da produção e uma capacidade para formar vantagens competitivas. Todavia, os recursos por si só não produzem uma vantagem competitiva, pois esta geralmente é baseada na agregação de vários recursos (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

A título de exemplo, para a criação de inovação nas organizações, em que a inovação conduz à vantagem competitiva, dois desses recursos importantes são a aprendizagem e a construção do conhecimento (Harreld et al., 2007).

Em todos os tipos de organizações, independentemente da sua dimensão ou idade, a importância das pessoas como recurso sugere que as atividades de gestão de recursos humanos têm um papel significativo nas organizações. As pessoas são um recurso especialmente importante para ajudar as organizações a aprenderem a inovarem continuamente, como um meio de alcançar um crescimento bem-sucedido, daí a importância para uma organização em possuir colaboradores que saibam como gerir os recursos fundamentais para alcançar um bom desempenho (Harreld et al., 2007; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Os gestores que veem os membros da organização como um recurso crítico sobre o qual muitas das competências nucleares são construídas e através do qual as vantagens competitivas são exploradas, devem possuir as habilidades necessárias para apoiar o seu desenvolvimento nas suas áreas de responsabilidade. Quando estes investimentos são bem-sucedidos, o resultado é uma força de trabalho capaz de aprender continuamente (Ireland e Hitt, 2005; Hitt et al., 2009).

A este propósito, Wheelen e Hunger (2012) referem que as empresas com boas práticas de gestão de recursos humanos têm lucros mais elevados e uma maior taxa de sobrevivência do que as empresas que não possuem este tipo de práticas.

Neste contexto, as *competências* existem numa organização quando os recursos são propositadamente integrados para alcançar uma tarefa específica ou conjunto de tarefas. Estas tarefas vão desde a seleção de recursos humanos à comercialização de produtos e às atividades de pesquisa e desenvolvimento (Hitt et al., 2009).

O conceito de *competências nucleares* foi introduzido no glossário da gestão por Prahalad e Hamel no início dos anos 1990. Segundo os autores, uma competência nuclear deve (i) proporcionar um potencial acesso a uma ampla variedade de mercados, (ii) contribuir significativamente para perceber os benefícios do produto final para os clientes e (iii) ser difícil de imitar pela concorrência.

Consideram ainda os autores, que a competitividade de uma organização resulta da sua capacidade de construir as competências nucleares que lhe permita uma constante inovação. E apesar das competências nucleares de uma organização não serem fáceis de identificar, elas podem ser visíveis na forma das funções organizacionais (Santos, 2008; Hitt et al., 2009).

Como tal, uma *competência* é uma atividade que uma organização aprendeu a fazer bem, isto é, diz respeito sobre a organização do trabalho e a entrega de valor (Prahalad e Hamel, 2003; Thompson et al., 2008). Neste sentido, as competências podem ser vistas como um conjunto de recursos e capacidades incorporados nos processos e nas rotinas organizacionais (Ireland e Hitt, 2005; Harreld et al., 2007; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Apesar das competências não diminuírem com o uso, estas carecem de serem alimentadas e protegidas, pois o conhecimento desaparece se não for usado. Ao contrário dos ativos físicos que se deterioram ao longo do tempo, as competências são reforçadas à medida que são aplicadas e compartilhadas (Prahalad e Hamel, 2003).

Nesta perspectiva, as *competências* proporcionam uma organização de obter uma vantagem competitiva sobre os seus rivais, constituindo uma fonte de desenvolvimento dos negócios através do qual a empresa agrega valor único para os seus produtos/serviços por um longo período de tempo. Todavia, as competências essenciais, apesar de necessárias, podem não ser suficientes para sustentar uma vantagem competitiva em mercados de mudança (Prahalad e Hamel, 2003; Ireland e Hitt, 2005; Harreld et al., 2007; Hitt et al., 2009).

Normalmente, as *competências essenciais* dizem respeito a aptidões funcionais de uma organização tais como produção, finanças, marketing e investigação e desenvolvimento (Hitt et al., 2009). Entre essas competências nucleares encontram-se a comunicação, o envolvimento e o compromisso profundo de todos os níveis de pessoas e funções (Prahalad e Hamel, 2003).

Resumindo, apenas as combinações dos recursos e capacidades que são valiosos, raros, onerosos para serem imitados e para os quais não há substitutos estratégicos equivalentes, podem ser identificados como principais competências da empresa, pelo

que uma das condições é a de que a estratégia da organização se preocupe com a criação e exploração das suas competências distintivas (Porter, 1991; Ireland e Hitt, 2005).

Perspectiva externa

Segundo Hitt et al. (2009), as organizações que desenvolvem ou adquirem competências internas necessárias para implementarem as estratégias que o ambiente externo exige, têm mais probabilidades de serem bem-sucedidas.

Todas as organizações enfrentam um ambiente externo composto por fatores que, apesar de estarem fora da organização, exercem uma influência e que normalmente não estão dentro do controlo dos gestores. As variáveis que compõem esses fatores podem ser compreendidas através de um conjunto de informações sobre a concorrência, os clientes e os *stakeholders*, de forma a construir uma base de conhecimento e de capacidades (Santos, 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Independentemente do tipo de indústria/negócio¹, o ambiente externo é fundamental para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa. A tarefa de conceber uma estratégia deve sempre iniciar-se com uma avaliação da situação externa da organização de modo a criar uma vantagem competitiva sustentável e para melhorar o desempenho (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

O contexto externo inclui todos os fatores e influências suficientemente relevantes para influenciarem as decisões tomadas sobre o rumo, os objetivos, a estratégia e o modelo de negócio (Hitt et al., 2009; Osterwalder e Pigneur, 2010). Daí que os gestores necessitem de estar aptos para examinar os seus ambientes, identificando as oportunidades e ameaças relevantes para o negócio, através da recolha e interpretação de toda a informação pertinente para proceder a uma análise da concorrência e para melhor compreenderem o ambiente competitivo geral da indústria/mercado (Harreld et al., 2007; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

¹ O termo indústria refere-se como sendo um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si (Porter, 1986). O termo negócio refere-se a todas as organizações, independentemente do seu setor de atividade.

A perspectiva externa pode, assim, ser agrupada em dois segmentos: (i) o *ambiente geral*, composto pelas variáveis socioculturais, económicas, político-legais e tecnológicas; e (ii) o *contexto de negócio* constituído por variáveis específicas do negócio em que a organização atua (Figura 5).



Figura 5. Contextos organizacionais.

Elaboração própria.

O *ambiente geral* é composto por dimensões que influenciam a indústria e as organizações que nele operam e que podem ser agrupadas em cinco segmentos contextuais: (i) político-legal; (ii) económico; (iii) sociocultural; (iv) tecnológico e, mais recentemente, o (v) ecológico. A partir destes segmentos, as organizações identificam e analisam os fatores que se apresentam como ameaças ou oportunidades (Porter, 1998; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

O *contexto de negócio* é um elemento importante para a formulação da estratégia, pelo que uma das condições para o sucesso de uma estratégia é a de que os seus objetivos e políticas internas alinhem as forças e as fraquezas com as ameaças e oportunidades identificadas (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

O contexto onde a organização desenvolve a sua atividade, tem um efeito mais direto sobre a competitividade estratégica da empresa que o ambiente geral, pois trata-se de um conjunto de fatores que influenciam diretamente uma organização e as suas ações competitivas, nomeadamente: a ameaça de novas entradas, o poder dos clientes, o poder dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre concorrentes (Porter, 1991; Hitt et al., 2009).

Numa perspectiva de análise da concorrência, trata-se de identificar as capacidades e as limitações dos potenciais concorrentes e, numa perspectiva de análise da indústria/mercado de identificar quais os fatores competitivos e as oportunidades e ameaças importantes. O desafio está em a organização identificar uma posição dentro da indústria/negócio onde esta possa influenciar ou defender-se da influência desses fatores (Porter, 1998; Hitt et al., 2009).

De acordo com Hitt et al. (2009), a matriz de análise das cinco forças de Porter² constitui como uma das melhores ferramentas de análise para determinar a atratividade de uma indústria/mercado em termos de potencial.

A análise ao contexto de negócio foca-se nas variáveis que influenciam a rentabilidade de uma organização. Em combinação, o resultado destas análises para compreender a perspectiva externa influencia a visão, a missão e os objetivos estratégicos (Teixeira, 2005; Santos, 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Em suma, uma estratégia efetivamente formulada combina, integra e aloca os recursos, as capacidades e as competências da organização para serem devidamente alinhadas com o ambiente externo.

Modelo de Negócio

O conceito de modelo de negócio (*Business Model*), cuja noção ganhou destaque apenas na última década, tem recebido uma atenção crescente quer da parte de académicos quer de profissionais (empresários, gestores, consultores) para explicar a criação de valor, o desempenho e a vantagem competitiva das empresas. Ainda que interpretado de diversas formas e dependendo dos contextos em que foi usado, parece haver algum consenso de que um modelo de negócio articula a forma de como o negócio cria, entrega e captura valor para os clientes, para os parceiros e para a própria organização (Porter, 2001; Magretta, 2002; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Chesbrough, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit e Massa, 2010).

² A matriz de análise das cinco forças de Porter será desenvolvido no ponto 2.3.3.2 (p. 40)

De acordo com Seddon e Lewis (2003), um modelo de negócio pode ser descrito como uma representação abstrata da estratégia que, através de um diagrama, descreve como num sistema se encaixam as peças de um negócio, proporcionando uma perspectiva holística de como uma empresa conduz o seu negócio. Trata-se, por isso, de uma unidade de análise para entender e estudar as fontes de vantagem competitiva e de colaboração ao nível das redes de valor que, se por um lado permite avaliar um negócio, por outro explica como uma empresa funciona (Magretta, 2002; Zott e Amit, 2009; Phoonsup, Kiridena e Jones, 2014).

O objetivo global de um modelo de negócio é o de explorar uma oportunidade de negócio através da criação de valor para os *stakeholders*, pelo que, quanto maior o valor total gerado, maior é o poder de negociação e maior é a quantidade de valor que a empresa recebe. Como tal, a escolha por um modelo de negócio, em particular, significa escolher uma determinada forma de competir, isto é, uma lógica particular da empresa de criar valor para as partes interessadas da empresa (Zott e Amit, 2009; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Zott et al., 2010).

Nesta perspectiva, uma das funções do modelo de negócio é o de, ao representar uma potencial fonte de vantagem competitiva, fornecer um conjunto de descritores de como uma empresa se organiza para criar e distribuir valor de forma rentável. Na essência, um modelo de negócio consubstancia a "arquitetura" organizacional e financeira de um negócio (Baden-Fuller e Morgan, 2010; Teece, 2010; Zott et al., 2010).

Segundo Teece (2010), todas as empresas, explícita ou implicitamente, possuem um modelo de negócio que descreve o *design* da criação, da entrega de valor e dos mecanismos que utiliza. Como tal, a descrição de um modelo de negócio é essencial para qualquer organização, uma vez que a sua conceção é uma decisão-chave quer para quem cria um novo negócio, quer para os gestores que têm de repensar o seu modelo existente para que a empresa se ajuste ao futuro (Magretta, 2002; Zott e Amit, 2009).

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) referem que uma empresa, para ter sucesso, tem de encontrar uma forma de criar valor para os clientes, isto é, de proporcionar uma solução aos clientes para um problema fundamental, numa dada situação. Esta proposição de valor é, segundo Osterwald e Pigneur (2010) a de criar valor

para um segmento de clientes através de uma combinação distinta de elementos concebidos de acordo com as necessidades de cada segmento.

Neste sentido, considera-se *valor* como um conceito económico, medido por aquilo que um comprador paga por um produto ou serviço. Esse valor é avaliado pelas características de desempenho do produto e pelos seus atributos para os quais os clientes estão dispostos a pagar e aferidos quer por atributos quantitativos (ex: preço, velocidade do serviço) quer qualitativos (ex: design, experiência do cliente) (Porter, 1998; Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Hitt et al., 2009; Johnson et al., 2008; Kim e Mauborgne, 2009).

Para Wheelen e Hunger (2012), um modelo de negócio explica o método de como uma empresa, no momento, obtém retorno financeiro no ambiente de negócios de acordo com os seguintes elementos: (i) quem serve; (ii) o que proporciona; (iii) como faz dinheiro; (iv) como diferencia e sustenta a vantagem competitiva; e (v) como fornece o produto/serviço.

Chesbrough e Rosenbloom (2002), na sua análise de modelo de negócio associado à inovação em empresas com base nas tecnologias, referem que um modelo de negócio tem como *funções*: (i) articular a proposição de valor; (ii) identificar um segmento de mercado; (iii) definir a estrutura da cadeia de valor dentro da empresa necessária para criar e distribuir a oferta; (iv) estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro tendo em conta a proposição de valor e a estrutura da cadeia de valor escolhido; (v) descrever a posição da empresa no âmbito da rede de valor ligando fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais concorrentes; e (vi) formular a estratégia competitiva através da qual a empresa inovadora irá ganhar e manter uma vantagem sobre a concorrência.

O ponto forte de um modelo de negócio, como ferramenta de planeamento, é o de concentrar a sua atenção sobre a forma como todos os elementos do sistema se encaixam como um todo. Ao nível interno da organização, o modelo de negócio funciona como veículo de comunicação e de motivação, pois permite aos colaboradores de perceberem de como a sua função (desempenho) encaixa na organização, levando-os a adaptarem um comportamento de acordo com o tipo de valor que a organização pretende criar.

Todavia, o termo *modelo de negócio* e o termo *estratégia* (organizacional) estão entre os mais utilizados no mundo dos negócios de forma algo descuidada (Magretta, 2002; Baden-Fuller e Morgan, 2010; Teece, 2010).

Apesar de se verificar na literatura algum consenso sobre a existência de uma relação íntima entre ambos os conceitos, parece haver, no entanto, algumas diferenças entre os mesmos (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Seddon e Lewis, 2003; Mansfield e Fourie, 2004; Seddon, Lewis, Freeman e Shanks, 2004; Thompson et al., 2008; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Zott et al., 2010).

Diversos autores têm-se dedicado em definir este constructo de forma a adequar a sua utilização no contexto empresarial. Essas definições têm, em comum, o facto de estarem muito próximas de conceitos e modelos da área da estratégia, o que leva a uma série de suposições sobre as suas semelhanças ou até mesmo a uma sobreposição entre os dois termos (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Magretta, 2002; Mansfield e Fourie, 2004; Seddon et al., 2004).

Neste contexto, alguns autores apontam para a existência de algumas discrepâncias entre os dois conceitos, dos quais se destacam dois fatores diferenciadores: na *estratégia* a ênfase está na concorrência e numa maior preocupação com a captura de valor e com a vantagem competitiva do que com a criação de valor; no *modelo de negócio* o foco está na cooperação e parcerias e na criação de valor conjunto (Magretta, 2002; Seddon et al., 2004; Zott et al., 2010).

Assim, uma questão que se coloca é qual dos conceitos antecede o outro. Alguns autores defendem que o modelo de negócio antecede a estratégia (Seddon e Lewis, 2003; Richardson, 2008; Zott et al., 2010) enquanto outros consideram que o conceito de modelo de negócio é uma extensão das ideias centrais da estratégia (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Thompson et al., 2008; Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2010; Teece, 2010).

Chesbrough e Rosenbloom (2002), por exemplo, referem que enquanto os modelos de negócios explicitamente assumem informação limitada ou distorcida de conhecimento, as estratégias são construídas com base na análise e em refinamentos no conhecimento, assumindo, desse modo, a existência de informações fiáveis e profusas transformadas em conhecimento.

Apesar das diferenças conceituais entre modelo de negócio e os aspetos específicos da estratégia, o modelo de negócio, por ser mais minucioso que o conceito de estratégia, pode desempenhar um papel importante para a estratégia, uma vez que este explica como as atividades trabalham em conjunto para concretizar a estratégia, criando, assim, uma ponte entre a formulação e a implementação da estratégia (Richardson, 2008; Thompson et al., 2008; Zott et al., 2010). Esta perspectiva assume que a estratégia é muito mais do que a simples seleção de um modelo de negócio mas também um plano de contingência de como o modelo de negócio deve ser configurado de acordo com as condicionalidades que possam ocorrer (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010).

Neste sentido, o conceito de modelo de negócio difere do foco da estratégia em pelo menos dois pontos: (i) o modelo de negócio começa por criar valor para o cliente e constrói o modelo em torno da entrega desse valor; (ii) a estratégia, por seu lado, enfatiza a captura e a sustentabilidade desse valor e coloca no centro as ameaças dos atuais e potenciais concorrentes (Chesbrough e Rosenbloom, 2002; Osterwalder e Pigneur, 2010).

No entanto, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) apontam outras duas diferenças: a primeira, e talvez a mais crucial, é a de que os modelos de negócio são observáveis ao contrário das estratégias; a segunda é a de que enquanto cada organização tem um modelo de negócio nem todas as organizações têm uma estratégia.

Considerando que todas as organizações possuem um modelo de negócio, mesmo que a palavra “negócio” não seja utilizada como um descritor, uma questão que se coloca é se a estratégia escolhida faz sentido nos negócios da organização (Thompson et al., 2008; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Como tal, a análise da estratégia constitui um passo essencial para o *design* de um modelo de negócio competitivamente sustentável (Teece, 2010), uma vez que se o negócio é o reflexo da estratégia realizada, então este funciona como um arquétipo para a implementação da estratégia (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2010).

O momento de *design* de um modelo de negócio envolve duas perspectivas: (i) a avaliação dos fatores internos, isto é, a cadeia de valores interna e (ii) a avaliação dos fatores externos, ou seja, os que estão relacionados com o contexto de negócio (Teece, 2010; Phoonsup et al., 2014).

Neste sentido, um modelo de negócio não deve ser estático, pois este pode sofrer modificações sempre que se produzam alterações de mercado, de tecnologias e de legislação. Daqui decorre que um modelo de negócio também pode ser utilizado para redefinir um modelo existente (Teece, 2010; Osterwalder e Pigneur, 2010).

A este propósito, Johnson et al. (2008, p. 2) referem que “um dos segredos para manter um negócio florescente é o de reconhecer quando este precisa de uma mudança fundamental”; e para determinar se uma empresa deve modificar o seu modelo de negócio, os autores propõem os seguintes passos: (i) articular o que faz com que o modelo atual seja bem-sucedido; (ii) prestar atenção aos sinais que indicam o que deve ser alterado; e (iii) decidir se reinventar o modelo de negócio vale o esforço.

Para criar um modelo de negócio sustentável, Teece (2010) propõe quatro passos (Figura 6).

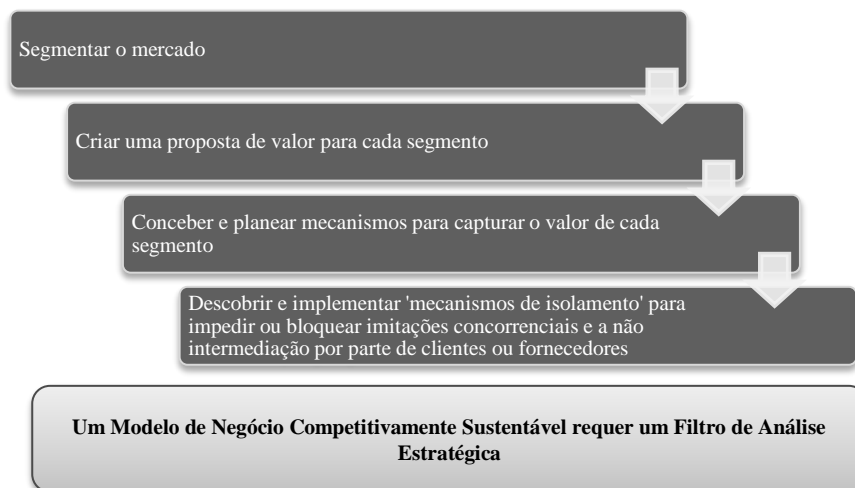


Figura 6. Passos para alcançar um modelo de negócio sustentável.

Fonte: Adaptado de Teece (2010, p. 182).

Na perspectiva do autor, a sustentabilidade assenta na criação de barreiras à imitação de modelos de negócios. Como tal, a arquitetura provisional de um modelo de negócio deve observar não apenas uma avaliação do contexto de negócio no momento (situação atual) mas também o de projetar a sua evolução (cenário), observando um conjunto de questões de acordo com a Figura 7.

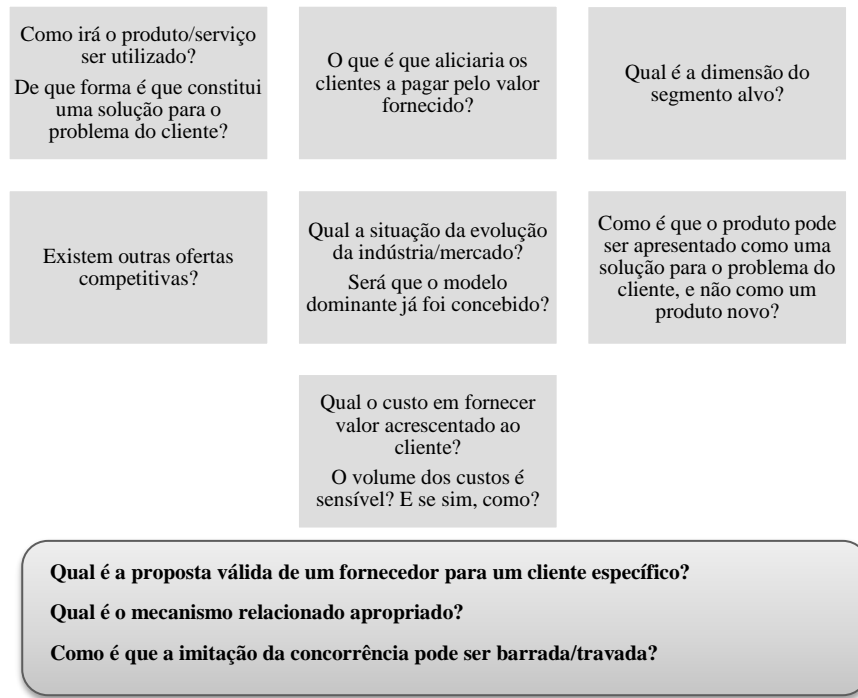


Figura 7. Questões a considerar durante a concepção de um modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Teece (2010, p. 190).

Deste modo, Teece (2010) considera que as funções principais de um modelo de negócio são a de: (i) demonstrar as necessidades dos clientes e o valor que estes estão dispostos a pagar; (ii) como a empresa responde e agrega valor a essas necessidades; (iii) como seduz os clientes para pagarem esse valor; e (iv) como converte esse valor recebido em lucro.

De acordo com este autor, para um modelo de negócio ser viável é necessário possuir um elevado conhecimento sobre os desejos do cliente, as suas avaliações, a natureza e o provável comportamento futuro dos custos e dos recursos dos concorrentes. Neste sentido, o autor alerta para o facto de poder ser necessário algum tempo para se obter um *design* de modelo de negócio que proporcione diferenciação, eficiência e eficácia capaz de criar uma vantagem competitiva.

Com outro contributo, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem um modelo apelidado de “Canvas” (mostrado na Figura 8) que, para além de descrever, visualizar, avaliar e poder alterar modelos de negócios, abrange o que os autores consideram como

as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

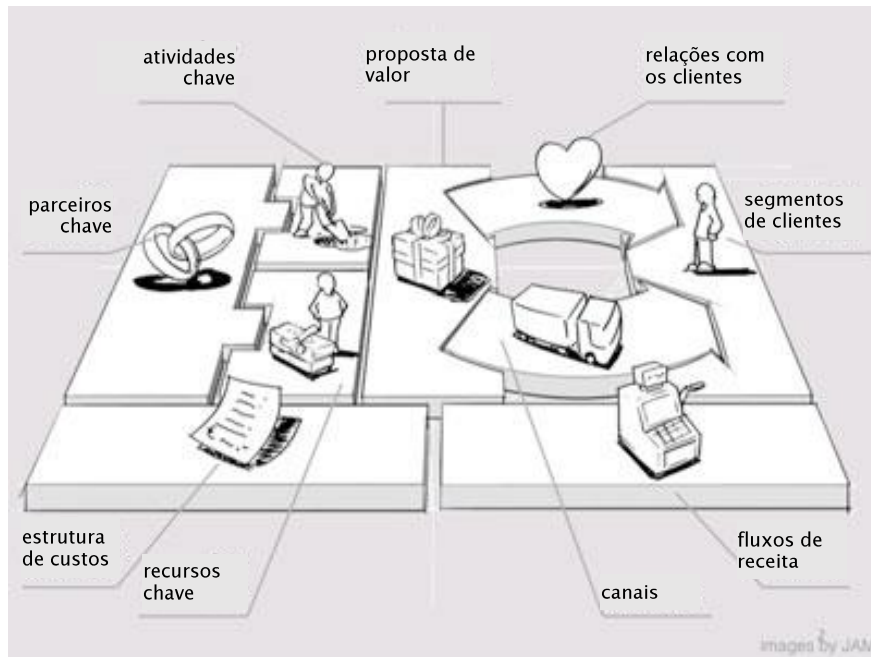


Figura 8. Modelo Canvas.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18-19).

Para os autores, um modelo de negócio pode ser melhor descrito através de nove blocos de construção básicos que expõem a lógica de como a empresa pretende obter maiores retornos financeiros, a saber:

1. O bloco *segmentos de clientes* define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. Os clientes, como elementos fundamentais para qualquer negócio, devem ser considerados como um ativo nuclear para a organização. Sem clientes (rentáveis) nenhuma empresa sobrevive. Para tal, é necessário ter em consideração uma forte compreensão das necessidades e dos comportamentos específicos do cliente de acordo com os diferentes tipos de segmento.
2. O bloco *proposta de valor* descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um específico segmento de cliente. Consiste num conjunto selecionado de produtos e/ou serviços que atenda às suas necessidades. É a razão pela qual um cliente volta a comprar em detrimento de outra empresa.

3. O bloco *canais* envolve comunicação, distribuição e canais de venda. Compreende uma interação com os clientes, descreve como uma empresa comunica e atinge os seus segmentos de clientes para oferecer uma proposta de valor. Uma empresa pode utilizar canais próprios, em parceria ou um misto de ambos.
4. O bloco *relações com os clientes* descreve os tipos de relações que uma empresa estabelece e mantém com segmentos de clientes específicos.
5. O bloco *fluxos de receita* representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (lucro) e que resulta das propostas de valor oferecidas com sucesso para os clientes.
6. O bloco *recursos chave* descreve os ativos mais importantes e necessários para o funcionamento do modelo de negócio. Estes recursos - físicos, financeiros, intelectuais e humanos - permitem a uma empresa de criar e oferecer uma proposição de valor, conquistar mercados, manter relações com os segmentos de clientes e ganhar receitas. Os recursos chave dependem do tipo de modelo.
7. O bloco *atividades chave* refere-se às atividades principais e descreve as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para que o seu modelo de negócio funcione. Tal como o bloco anterior, estas atividades são necessárias para criar e oferecer uma proposição de valor, de alcançar os mercados, de manter relações com os segmentos de clientes e de ganhar receitas.
8. O bloco *parceiros chave* descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem com que o modelo de negócio funcione. As empresas criam alianças - *joint-ventures*, coopetição, relação com os fornecedores - para otimizarem os seus modelos de negócios, reduzirem os riscos ou adquirirem recursos.
9. O bloco *estrutura de custos* descreve os custos mais importantes para operacionalizar um modelo de negócio, tais como a criação e entrega de valor e a relação com os clientes.

Em síntese, compreender a situação no momento em que uma organização desenvolve o seu processo de gestão estratégica, implica ter um conhecimento profundo sobre a forma de como a organização desenvolve o seu negócio e de relacioná-lo com o ambiente geral em que opera.

2.1.3.2 Cenários

Possuir uma visão integrada do ambiente interno e externo é essencial para as organizações compreenderem o presente e preverem o futuro. Os cenários não são uma realidade futura, mas uma maneira de prever o futuro, isto é, de lançar luz no presente sobre todos os futuros possíveis e desejáveis, constituindo uma ferramenta no processo do raciocínio estratégico que ajuda a melhorar a qualidade da tomada de decisão executiva (Bood e Postma, 1998; Wilson, 2000; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Desde os anos 1970, quer académicos quer profissionais da área de gestão, têm difundido a “análise de cenários” como forma de lidar eficazmente com as várias incertezas que rodeiam o futuro das organizações empresariais (Postma e Liebl, 2005).

O facto de existirem incertezas no contexto geral, sobretudo a longo prazo, salienta a necessidade da construção de cenários que auxiliem a explicar as opções estratégicas disponíveis. Um cenário pode ser meramente a descrição de um estado futuro em termos de variáveis e de questões fundamentais (Godet, 2000; Postma e Liebl, 2005; Wheelen e Hunger, 2012).

Os cenários, não sendo um fim em si mesmos, constituem uma ferramenta de gestão utilizada para melhorar a qualidade da tomada de decisão executiva, pois permitem alavancar a criatividade proporcionando contextos futuros concretos através da criação de imagens alternativas que se venham a desenvolver, destacando as incertezas cruciais com impacto nas decisões estratégicas (Bood e Postma, 1998; Wilson, 2000; Postma e Liebl, 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010).

O objetivo final dos ‘cenários’ não é apenas o de desenvolver descrições plausíveis de futuros alternativos, mas também o de auxiliar os gestores a tomarem melhores decisões estratégicas e mais duradouras a longo prazo (Godet, 2000). Apesar de descreverem futuros possíveis não especificam as estratégias para lidar com eles (Schoemaker, 1995). Neste contexto, a premissa dos gestores é: "Diga-me como será o futuro; então eu posso tomar a minha decisão." (Wilson, 2000, p. 24).

Para além disso, a incerteza do futuro pode ser avaliada através do número de cenários possíveis no campo das probabilidades. Daí que um dos conceitos a ter em conta na análise de cenários é o da *previsibilidade*, isto é, “o grau com que se pode, com elevada

probabilidade, estimar e prever a natureza dos fatores e componentes ambientais suscetíveis de influenciarem, de forma decisiva, o desempenho da organização” (Santos, 2008, p. 23).

Uma questão sobre a previsão de um cenário é que até o cenário mais provável tem um elevado grau de probabilidade de não ocorrer, deixando por isso sempre espaço para incertezas. Neste sentido, a análise de cenários constitui uma ferramenta especialmente eficaz no tratamento de incertezas, tais como taxas de juros, preços do petróleo e resultados de eleições políticas, entre outras. A técnica é aplicável a praticamente qualquer situação em que os decisores gostariam de imaginar de como o futuro pode ser (Schoemaker, 1995; Postma e Liebl, 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Neste sentido, a direção estratégica enquadra-se, por isso, no contexto das condições que os gestores esperam que a empresa venha a enfrentar a médio/longo prazo (Godet, 2000; Hitt et al., 2009).

Contudo, o desenvolvimento de ‘cenários’ difere de outros métodos de planeamento, tais como planeamento de contingência, análise de sensibilidade e simulações de computador. Ao relacionar o planeamento de cenários com a atividade da organização, devem-se verificar três situações: (i) um plano; (ii) um sistema de monitorização que permita acompanhar a consistência do plano ou as forças e os fatores que podem estar a influenciar as escolhas (implícitas ou explícitas) ao plano; e (iii) a produção de uma forte influência sobre a consciência e a motivação dos membros da organização para realizarem as tarefas (Schoemaker, 1995; Osterwalder e Pigneur, 2010).

Mas independentemente do processo utilizado para gerar alternativas estratégicas, Wheelen e Hunger (2012) referem que cada uma delas deve ser rigorosamente avaliada em termos da sua capacidade, de forma a cumprir quatro critérios: (i) exclusividade mútua - a opção por uma alternativa deve impedir a opção de uma outra; (ii) sucesso - deve ser viável e ter uma boa probabilidade de sucesso; (iii) integridade - deve-se ter em conta todas as questões estratégicas; e (iv) consistência interna - deve fazer sentido por si só como uma decisão estratégica para toda a organização e não contradizer as principais metas, políticas e estratégias.

Processo de desenvolvimento de cenários

O processo de desenvolvimento de cenários tenta compensar dois erros comuns na tomada de decisão: a subestimação e a superestimação da mudança (Schoemaker, 1995).

O desenvolvimento de um cenário inclui, na generalidade, uma sequência dinâmica de interação de eventos, condições e mudanças que é necessária para alcançar esse estado. Neste sentido, Bood e Postma (1998) propõem um processo de desenvolvimento de cenários (conforme mostrado na Figura 9) que consiste numa série de fases sequenciais e que se inicia com uma determinada questão ou decisão que constitui um problema real para a gestão (Fase 1). Nesta fase é importante que haja uma definição do contexto do problema, circunscrevendo-o ao horizonte temporal do cenário.

De seguida (Fase 2) são identificados os fatores mais relevantes (decorrentes da análise SWOT). Estes fatores são posteriormente classificados (Fase 3) de ‘constantes’, ‘predeterminados’ ou ‘incertos’. Esta classificação constitui um passo essencial para a construção de cenários, pois desta forma os cenários destacam a importância e as consequências das incertezas. Mas como referem os autores, os cenários para serem aceites pelos gestores têm de ser compreensíveis, realizáveis e internamente consistentes.

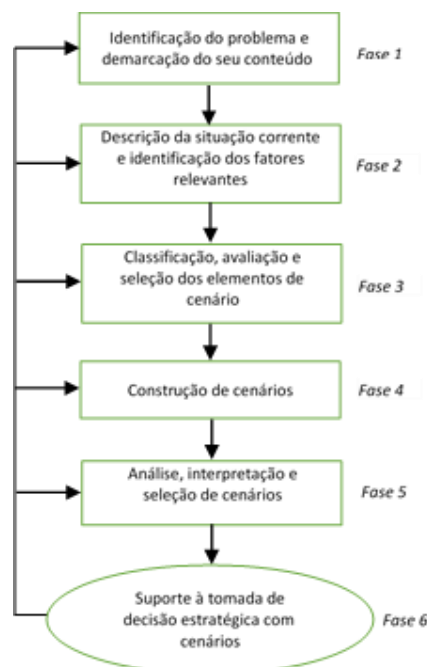


Figura 9. Processo de desenvolvimento de cenário.

Fonte: Adaptado de Bood e Postma (1998, p. 5)

Construídos os cenários possíveis (Fase 4), estes são analisados e interpretados (Fase 5) pelos gestores de acordo com o contexto dos problemas que enfrentam e das decisões que têm de tomar.

Para concluir, Bood e Postma (1998) referem que um processo de construção de cenários ativo (Fase 1 a Fase 4) é tão importante para uma organização, mesmo que estes não venham a ser usados (fase 5 e 6).

Reflexão estratégica

Uma visão integrada dos contextos externo e interno é essencial para as empresas compreenderem o presente e preverem o futuro. Este processo envolve as análises da própria organização (*perspectiva interna*) e do contexto envolvente (*perspectiva externa*) e requer uma consistente e permanente monitorização das variáveis com relevância estratégica (Santos, 2008; Hitt et al., 2009).

Para a realização destas análises, os gestores podem socorrer-se de algumas ferramentas de análise de reflexão estratégica que abundam na literatura de gestão. Nesta tese, abordar-se-ão os modelos de análise PEST(e), 5 forças competitivas de Porter e SWOT.

Estas análises, ao permitirem identificar as oportunidades de mercado e as ameaças no ambiente externo, auxiliam os gestores a decidirem de como utilizar os recursos, as capacidades e as competências essenciais da empresa para perseguirem essas oportunidades e para superar as ameaças (Hitt et al., 2009).

A análise PEST(e) é um modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização. O seu acrónimo corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis ambientais a serem analisadas com impacto na atividade do negócio (conforme listados no Quadro 1), e que podem ser agrupados em cinco segmentos:

- (i) Político/legal - regulamentações que podem limitar ou mesmo impedir a entrada de indústrias e que se podem diferenciar por: políticas económicas, de educação, judicial, de consumo, de concorrência e ambiental; e legal ao nível de legislação económica, laboral, tributária e de concertação social;

- (ii) Económico - refere-se à natureza e direção da economia em que uma empresa compete ou pretende vir a competir;
- (iii) Sociocultural - relativo às atitudes e valores culturais que constituem a pedra angular da sociedade;
- (iv) Tecnológico - relativo às instituições e atividades de criação de novos conhecimentos e que se traduzem em novos produtos, processos e materiais;
- (v) Ecológico - refere-se às condições climáticas, legislação e certificações ambientais.

Quadro 1. *Ambiente geral: segmentos e variáveis.*

Segmento Político/Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Regulação <i>antitrust</i> • Leis de tributação • Leis de contratação de trabalho e de formação • Proteção ambiental • Incentivos especiais • Regulamentos de comércio exterior • Estabilidade do governo
Segmento Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de inflação • Taxa de juros • Défices comerciais ou excedentes • Défices ou <i>superávits</i> orçamentais • Taxa de poupança pessoal • Produto Interno Bruto • Níveis de desemprego • Desvalorização da moeda • Sistema financeiro
Segmento Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade da força de trabalho • Atitudes sobre a qualidade de vida no trabalho • Mudanças nas preferências de trabalho e de carreira • Atitudes nas preferências sobre produtos e características do serviço • Dimensão da população • Estrutura etária • Distribuição geográfica • Diversidade étnica • Estilo de vida • Ativismo do consumidor • A taxa de crescimento da população • A expectativa de vida • Cuidados de saúde • Nível de educação
Segmento Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • As inovações de produto • Aplicações dos conhecimentos • Novas tecnologias de comunicação

	<ul style="list-style-type: none"> • Despesa total do governo e da indústria para a I&D • Proteção de patentes • Novo desenvolvimento na transferência de tecnologia do laboratório para o mercado • Melhorias de produtividade através da automação • Acessibilidade à Internet
Segmento Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação ambiental • Clima • Certificação ambiental

Elaboração própria.

Um objetivo importante da análise do meio envolvente (ambiente geral) é o de se identificarem as oportunidades (vistas como condições que, se exploradas, auxiliam as empresas a alcançarem a competitividade estratégica) e as ameaças (vistas como ações que podem impedir esses mesmos esforços). Ainda que o grau de impacto varie, estas variáveis afetam cada tipo de indústria e as empresas que nelas operam. Como tal, cabe a cada uma delas o desafio de examinar, monitorizar, prever e avaliar os elementos que em cada segmento são de maior relevância (Teixeira, 2005; Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Uma outra ferramenta analítica utilizada para auxiliar as empresas na análise da indústria ou de competição entre empresas é o modelo das ‘cinco forças de Porter’ (Figura 10). Do ponto de vista da formulação da estratégia, as cinco forças (competitivas) em conjunto determinam a intensidade da concorrência e da rentabilidade no setor (Porter, 1998; Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

A análise da estrutura industrial é a base fundamental do modelo proposto por Porter (1998). De acordo com o autor, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao se analisar uma indústria ou as empresas que a compõem.

Esta ferramenta pode ser utilizada pelas empresas para compreenderem o potencial de lucro e a estratégia necessária para estabelecer uma posição competitiva defensável, tendo em conta as características estruturais do setor em que se enquadra. Ao revelar as diferenças importantes entre setores e como as indústrias evoluem, a sua

utilidade ajuda as empresas a encontrarem uma posição única e diferenciadora (Porter, 1998; Hitt et al., 2009).

Este modelo sugere que a rentabilidade de uma indústria/mercado é uma função das interações entre *cinco forças*: (i) fornecedores; (ii) compradores; (iii) rivalidade competitiva entre as empresas; (iv) produtos substitutos; e (v) potenciais candidatos para a indústria/mercado, conforme mostrado na Figura 10 (Porter, 1998; Hitt et al., 2009).

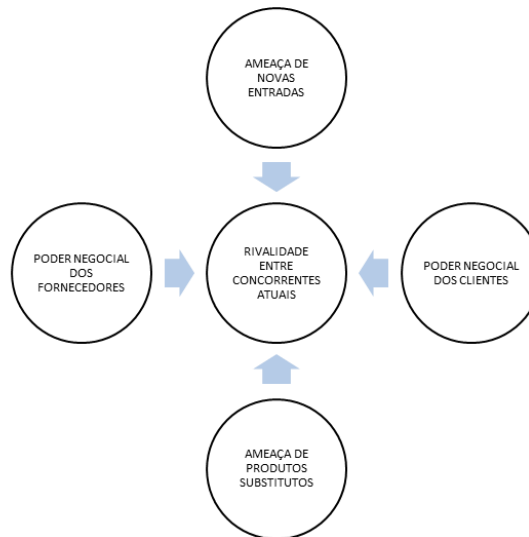


Figura 10. 5 forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1998).

O *poder negocial dos fornecedores* ocorre nomeadamente através do poder que estes detêm sobre variáveis críticas como preços, prazos de pagamento e de fornecimento e, de forma geral, sobre a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Por outro lado, os *clientes* querem adquirir produtos ao menor preço possível e com maior qualidade e níveis de serviço (Porter, 1998; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

A intensidade da *rivalidade entre concorrentes* (já instalados) condiciona o potencial de rentabilidade a médio e longo prazo, pois quanto maior for a intensidade desta rivalidade menor é a atratividade da indústria/mercado. No geral, esta rivalidade apresenta-se sob a forma de guerra de preços, introdução de novos produtos, diferenciação, extensão de garantias e batalhas de publicidade (Porter, 1998; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

A *ameaça de produtos substitutos* são bens ou serviços de fora de uma determinada indústria, mas que, ao realizarem funções semelhantes, limitam o preço a praticar, reduzem a margem e, como tal, a rentabilidade (Porter, 1998; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Do ponto de vista das organizações já existentes no mercado, identificar a *entrada de novos concorrentes* pode ameaçar a sua estabilidade no mercado, pois estes manifestam uma apetência para conquistar uma quota de mercado, obrigando as empresas existentes a serem mais eficientes, enquanto que do ponto de vista dos novos concorrentes, a probabilidade de entrarem depende de dois fatores: das barreiras à entrada e da retaliação pelas organizações já instaladas (Porter, 1998; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Segundo Porter (1991), uma das condições para uma estratégia ter sucesso é a de, a partir de um conjunto consistente de metas e políticas alinhar os *pontos fortes e fracos* da empresa (fatores internos) com as *oportunidades e ameaças* do ambiente (fatores externos). Para tal, os gestores têm de ser capazes de, ao examinar os seus ambientes, identificarem oportunidades e ameaças relevantes (Harreld et al., 2007; Santos, 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

A análise SWOT (acrónimo de *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*) surge em meados dos anos 1960 e tem provado ser a técnica analítica mais duradoura e utilizada na gestão estratégica. Trata-se de uma ferramenta utilizada para garantir o alinhamento da organização com o seu meio envolvente, por um lado, e pretende dar resposta sobre quais os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos presentes e futuros concorrentes, por outro (Porter, 1998; Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

A construção da matriz de análise SWOT pressupõe inventariar detalhadamente os principais pontos fortes e pontos fracos resultantes de uma análise interna da organização e as principais oportunidades e ameaças decorrentes do ambiente geral e do contexto de negócio. Trata-se de uma ferramenta atraente devido à sua simplicidade que permite retirar conclusões sobre a situação geral da empresa e definir as iniciativas necessárias para melhorar a estratégia (Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Osterwalder e Pigneur, 2010).

O diagnóstico estratégico efetuado deve estar organizado em termos funcionais. É útil associar a cada ponto forte ou fraco um departamento ou área da empresa, tipicamente as áreas funcionais, tais como produção, financeira, recursos humanos e marketing/comercial, entre outros (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Mas uma ameaça, isto é, um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento da empresa, não é necessariamente algo de mau, pois este pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real. Em certos casos, não são mais do que oportunidades no futuro próximo. Assim, a nova análise SWOT substitui o fator *ameaças* pelo fator *tempo*. A componente temporal é cada vez mais importante na estratégia das empresas. Muitas das ameaças, como por exemplo a entrada de produtos concorrentes no mercado, podem ser equacionadas como uma avaliação de quando é que a empresa deve introduzir novos modelos dos produtos já existentes, sejam eles evoluções dos modelos atuais ou modelos substitutos (Santos, 2008; Thompson et al., 2008).

2.1.3.3 Decisão

As decisões estratégicas, porque orientam o futuro, são cruciais para a viabilidade das organizações. Trata-se de um processo de criação, avaliação e implementação que se caracteriza pela (i) análise de elevados níveis de incerteza, (ii) uso de potenciais sinergias entre diferentes opções, (iii) previsão de consequências a longo prazo e (iv) necessidade das principais partes interessadas se envolverem em negociações psicológicas e sociais significativas sobre a decisão em questão (Wilson, 2003; Phillips, 2006; Montibeller e Franco, 2010).

Nesta perspectiva, o processo de tomada de decisão compreende dois elementos essenciais: (i) racionalidade e (ii) comportamento, sendo que o comportamento deve ser observado pela influência das dimensões política (poder e autoridade) e intuição (Schoemaker, 1993; Kornov e Thissen, 2000; Wilson, 2003; Elbanna, 2006).

Mas para que as decisões se possam traduzir em escolhas intencionais ou respostas programadas sobre as questões que afetam materialmente as perspectivas de bem-estar e de sobrevivência da organização, a tomada de decisão requer um conhecimento completo

e antecipado das consequências de cada opção (Shoemaker, 1993; Thomaz, 2005; Elbanna, 2006).

Neste sentido, uma decisão é considerada mais racional se o processo que a conduziu se basear na percepção das consequências das alternativas (opções), e que a seleção dessas consequências segue a lógica da escolha da alternativa que se espera melhor para alcançar os objetivos. Essa ‘lógica da escolha de alternativa’ está associada a um modelo de processo de decisão que segue uma sequência de fases lógicas, a saber: (i) definição de objetivos num determinado contexto; (ii) conceção das alternativas; (iii) avaliação dos impactos dessas alternativas; e (iv) escolha da melhor alternativa (Godet, 2000; Kornov e Thissen, 2000; Wilson, 2003; Thomaz, 2005; Santos, 2008).

Porém, o número de alternativas consideradas é limitado pela capacidade cognitiva do decisor e pelos recursos disponíveis. Acresce, que os decisores não possuem informações perfeitas das consequências sobre as quais determinar a melhor alternativa. Como consequência, sempre haverá incerteza e risco sobre os eventuais impactos das decisões tomadas, o que significa que uma decisão inteiramente racional pode eventualmente levar a um efeito indesejado (Kornov e Thissen, 2000; Postma e Liebl, 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010).

A este propósito, Elbanna (2006) alude a existência de obstáculos que podem interferir aquando a adoção de processos de decisão racionais, tais como: (i) falta de recursos necessários para pesquisar e analisar as informações relevantes; (ii) capacidades cognitivas limitadas dos decisores; (iii) receio por parte dos gestores para alterarem a estrutura (política) existente da organização e de lidarem com as suas consequências.

Segundo Kornov e Thissen (2000), os procedimentos comuns para a tomada de decisão não seguem um padrão racional, pois estes são afetados por: (i) experiências passadas; (ii) disponibilidade de informações e exemplos; (iii) normas e valores; e (iv) aquilo que se espera. Nesta perspectiva, a tomada de decisão depende das preferências e interesses individuais, ainda que estas se possam contradizer ou alterar ao longo do tempo com base na experiência.

Daqui decorre a necessidade de se ter em consideração a dicotomia conceptual entre decisão individual *versus* decisão coletiva. Nos processos de decisão ao *nível individual*, o decisor desenvolve a visão e chega à escolha de uma estratégia ou ação,

enquanto no *nível coletivo* os indivíduos interagem obtendo compromissos com o seguimento da ação escolhida em conjunto (Bana e Costa, 1993; Kornov e Thissen, 2000; Thomaz, 2005; Elbanna, 2006).

Na generalidade das organizações, sejam elas do domínio do setor público ou privado, as decisões não são, senão excecionalmente, matéria da responsabilidade de apenas um indivíduo. Quanto mais complexa a situação, maior é o número de indivíduos envolvidos no processo conducente à tomada de decisão face à especificidade de áreas envolvidas, sendo estes apelidados de *atores*. De referir que as decisões coletivas são sempre baseadas num conjunto de decisões individuais, pelo que em muitos processos os dois tipos de tomada de decisão estão interligados (Bana e Costa, 1993; Kornov e Thissen, 2000; Elbanna, 2006; Rodrigues, 2011).

Em situações de apoio à tomada de decisão em grupo, muitas vezes gera-se um maior nível de confusão e complexidade, pois os atores compartilham os seus objetivos pessoais com a organização, enquadrados nos seus valores, preferências e interesses que, sendo conflitantes, permitem o surgimento de expectativas diferentes do futuro e de posições diferentes dentro da organização (Kornov e Thissen, 2000; Thomaz, 2005; Elbanna, 2006).

É nesta interação de interesses que por vezes os conflitos e o poder significam que um processo de decisão estratégica pode ser caracterizado de natureza política. Esta abordagem pressupõe que as decisões são o resultado de um processo em que prevalecem as preferências dos mais poderosos (Wilson, 2003).

De acordo com Kornov e Thissen (2000), ao nível organizacional e político, a natureza da tomada de decisão pode variar amplamente. Num extremo é possível verificarem-se situações de controlo centralizado, onde essencialmente um ator (poderoso) toma decisões sobre assuntos que dizem respeito a toda a organização; na outra extremidade encontram-se os processos políticos, nos quais um grande número de atores, essencialmente independentes, debate e negocia.

Nesta perspectiva, a *política* pode ser definida como a ocorrência de certas formas de comportamento associadas ao uso de poder ou influência em termos de comportamentos conscientemente egoístas contra os outros na organização. Quando vários atores estão envolvidos num processo de tomada de decisão, as dependências

mútuas e a distribuição de poder ou autoridade entre os participantes transformam-se em dimensões importantes que caracterizam todo o processo (Kornov e Thissen, 2000; Wilson, 2003; Elbanna, 2006).

Por outro lado, os procedimentos comuns para a tomada de decisão, apesar de não seguirem um padrão racional, incluem princípios como o hábito, a tradição, fazer coisas semelhantes aos outros, repetir o que funcionou no passado ou imitar pessoas bem-sucedidas. Este lado menos racional, como forma para impulsionar o processo de decisão, pode ser entendida como um fenómeno que envolve a interação entre o conhecimento (intuição como experiência) e a percepção (intuição como sentimento), isto é, conceptualizada como um ‘palpite’ (Kornov e Thissen, 2000; Butler, 2002; Sadler-Smith e Shefy, 2004; Miller e Ireland, 2005; Elbanna, 2006).

Todavia, não se pode considerar a intuição como o oposto da racionalidade nem como um processo aleatório de adivinhar, mas sim como uma forma sofisticada de raciocínio baseado na experiência, na resolução de problemas e na compreensão profunda da situação.

A intuição não tem nada de paranormal ou irracional, uma vez que o processo intuitivo evolui da experiência e aprendizagem oriunda de factos, padrões, conceitos, técnicas, abstrações e crenças que se encontram arreigadas na mente. Trata-se, pois, de uma função psicológica na medida em que apreende a totalidade de uma dada situação associada a um pressentimento ou uma forte sensação de saber o que vai ocorrer sem uma explicação racional (Khatri e Ng, 2000; Kornov e Thissen, 2000; Butler, 2002; Sadler-Smith e Shefy, 2004).

Neste contexto, a decisão estratégica constitui uma das questões mais fundamentais no processo de estratégia. É o momento em que se passa do raciocínio à ação e que se traduz pela seleção das opções estratégicas provenientes da estimação dos cenários e das avaliações efetuadas pela via das matrizes de análise que irão ser colocadas em ação (Wilson, 2000).

Tendo em conta a utilização dos recursos, das capacidades e das competências nucleares com o objetivo de gerar vantagens competitivas de criação de valor, o processo de decisão pressupõe *avaliação e seleção* (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Devido ao facto de que muitas das decisões que fazem parte do processo de gestão estratégica estarem relacionadas com um futuro incerto, estas raramente são fáceis de tomar, podendo algumas delas, até, posteriormente verificarem-se erradas. Nestes casos, deve-se ter sempre em atenção que a decisão é tomada num determinado contexto e tempo que condicionam as análises efetuadas e que são o fundamento da decisão tomada, pelo que se torna difícil *a priori* rotulá-las de certas ou erradas, pois somente depois da sua implementação se verificará se foi uma decisão que resultou ou não, independentemente do processo desenvolvido para a tomada de decisão (Thomaz, 2005; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

De acordo com Wheelen e Hunger (2012), as decisões estratégicas devem ser (i) *consequentes*, porque comprometem substancialmente os recursos e exigem um elevado grau de compromisso das pessoas em todos os níveis e (ii) *diretivas*, porque estabelecem precedentes para decisões menores e para ações futuras em toda a organização.

Como tal, a escolha da estratégia a adotar, emanada da reflexão de entre os vários cenários possíveis é feita “essencialmente com base na avaliação da extensão com que cada uma das alternativas estratégicas identificadas maximiza a posição competitiva da organização” (Santos, 2008, p. 377).

Mas a complexidade e as constantes mutações que se produzem no ambiente geral das organizações, exige que um conjunto de pessoas trabalhe em articulação na prossecução de objetivos comuns. Teixeira (2005) e Thomaz (2005) referem como principais vantagens da tomada de decisões em grupo: (i) maior precisão nas deliberações, por análises de diferentes perspectivas; (ii) melhor transmissão e partilha de informações, pela participação e discussão dos diferentes atores intervenientes (*stakeholders*); (iii) maior motivação, pelo efeito da dinâmica de grupo e responsabilização individual e do grupo; e (iv) maior coordenação e controlo das ações subsequentes à decisão tomada, pela implementação acordada e empenho das partes interessadas.

A este propósito, Wheelen e Hunger (2012) referem a existência de uma relação significativa entre as equipas de gestão com uma diversidade de origens funcionais, de experiências e de tempo na empresa com melhores índices de rentabilidade. Neste sentido, uma multiplicidade de capacidades pode, assim, ser muito importante no processo de tomada de decisões.

Agentes decisores

A liderança e a gestão estão presentes no dia-a-dia de todas as organizações. A importância da liderança na gestão é tal que muitas vezes tende a confundir-se, pelo que a distinção entre liderança e gestão suscita frequentemente uma controvérsia nos meios académicos e empresariais. No entanto, “nem todos os líderes são gestores. Do mesmo modo, nem todos os gestores, só porque o são, são líderes” (Teixeira, 2005, p. 163).

Rego e Cunha (2003) referem que fora dos círculos de investigação a liderança é tratada como um processo mais emocional e a gestão mais racional, pois enquanto:

os líderes são carismáticos e inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, são visionários (...) os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça que com o coração, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos. (p. 176).

Apesar das diferenças entre as funções de liderança e de gestão, ambas são essenciais para a sobrevivência e prosperidade das organizações. Contudo, em ambientes de maior turbulência, a liderança é aquela que mais sobressai, enquanto a gestão pode assumir maior relevo em ambientes de maior estabilidade (Rego e Cunha, 2003; Lopes, 2010).

Nos mercados atuais em que a globalização e o fator competitividade determinam um desempenho cada vez mais exigente e de decisões imediatas, faz com que as organizações dependam não apenas de um único líder (gestão de topo) mas também de um conjunto de pessoas que, com funções de nível intermédio e operacional, tenham sob sua orientação um ou mais grupos de colaboradores. Tratam-se, portanto, de líderes estratégicos que utilizam o processo de gestão estratégica para ajudar a empresa a atingir a sua visão e missão (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Neste contexto, Gordon e Yukl (2004) referem que cada vez mais as organizações adotam por um modelo de gestão que tenha inerente a noção de equipa, tais como equipas de gestão multifuncionais, autogeridas e outras formas estruturais que envolvam decisões descentralizadas e poder partilhado.

Mas para se alcançar uma unidade de esforço aquando a elaboração da estratégia organizacional, o processo requer uma liderança estratégica com capacidade de antecipar, de visionar, de manter a flexibilidade e de capacitar outras pessoas para criar uma mudança estratégica na medida do necessário (Hitt et al., 2009).

Neste sentido, o exercício da liderança estratégica desempenha um papel importante para os gestores de nível intermédio e operacional, pois estes não conseguem elaborar ações estratégicas unificadas sem primeiro, por um lado, compreenderem a direção da organização a longo prazo e, por outro, de conhecerem os componentes principais da estratégia de negócio, de modo a que o esforço das suas estratégias (funcionais e operacionais) suportem a estratégia organizacional. Daqui resulta a importância do ajuste ou complementaridade entre estratégia, estrutura, cultura e processos como um elemento-chave da liderança (Harreld et al., 2007; Thompson et al., 2008).

Como tal, cabe aos gestores de nível superior, ao providenciar uma direção estratégica, a responsabilidade final de garantir que a empresa combina cada uma das suas estratégias com uma estrutura organizacional adequada, por um lado, e articular claramente os temas estratégicos chave para os níveis hierárquicos mais baixos, por outro (Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

Os gestores de topo que perfilham a ideia de que os melhores planos estratégicos são inúteis sem a participação e o compromisso dos gestores de níveis hierarquicamente baixos, reconhecem a necessidade de formar grupos de planeamento que incluam gestores e colaboradores chave de vários departamentos, de forma a garantir a participação das diferentes perspectivas (Thomaz, 2005; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Neste sentido, um processo de gestão estratégica, que permita a participação de colaboradores de todos os níveis da estrutura da organização, possibilita que estes (i) partilhem informações críticas sobre o ambiente interno, (ii) contribuam para a melhoria dos métodos de trabalho, dos procedimentos e das técnicas de avaliação, (iii) participem na geração de ideias e (iv) proponham soluções e caminhos para a competitividade organizacional (Ireland e Hitt, 2005; Thomaz, 2005; Santos, 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Como consequência, os grupos entendem que o modelo de liderança estratégica na empresa resulta numa constante mudança da configuração de responsabilidades. Através das tarefas, cada membro do grupo desempenha, em momentos diferentes, o papel de líder, de colega ou de subordinado (Ireland e Hitt, 2005).

2.1.3.4 Planeamento

O planeamento e o raciocínio estratégico não podem ser desassociados mas interrelacionados num processo dialético e necessário para uma gestão estratégica eficaz (Heracleous, 1998). Trata-se, pois, de um processo dinâmico, interativo e iterativo (não há justaposição) transposto num documento formal e completo, flexível e dinâmico e sujeito a revisões periódicas (Santos, 2008; Hitt et al., 2009).

A implementação de uma estratégia organizacional é um processo orientado para a atividade de ‘fazer as coisas acontecerem’, isto é, para a realização de atividades nucleares do negócio de forma a apoiar a estratégia. Trata-se de um processo de decompor um objetivo ou um conjunto de intenções em vários passos e formalizando-os, para que estes possam ser implementados de forma a articular antecipadamente os resultados de cada um dos passos (Mintzberg, 1994; Thompson et al., 2008).

Neste sentido, um plano estratégico estabelece uma orientação futura da organização, as metas de desempenho estratégicas e os resultados financeiros, assim como as iniciativas de ação competitivas e internas para alcançarem os resultados organizacionais desejados. Como documento de gestão fundamental, o planeamento sintetiza os principais objetivos da organização e a forma como os mesmos devem ser alcançados. Tal como em estratégia, o importante não é só o que se executa, mas como (Nohria et al., 2003; Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

A este propósito, Wheelen e Hunger (2012) mencionam que alguns estudos em pequenas e médias empresas revelaram que quanto maior o nível de intensidade de planeamento, suportado pela existência de um plano formal, maior é o nível de desempenho financeiro.

Thompson et al. (2008) referem a importância dos gestores de linha como parte da equipa que elabora a estratégia da organização, pois muitas das unidades operacionais têm metas de desempenho críticas para a estratégia organizacional e, como tal, necessitam

de planos de ação estratégicos (de nível operacional) para as alcançar. Para além disso, o planeamento estratégico é particularmente eficaz na identificação de novas oportunidades de crescimento e na garantia de que todos os gestores têm os mesmos objetivos (Wheelen e Hunger, 2012).

Assim, converter os planos estratégicos em ações e resultados, é uma forma de testar a capacidade da gestão para (i) dirigir a mudança organizacional, (ii) motivar as pessoas, (iii) construir e fortalecer as competências da organização e as capacidades competitivas, e (iv) criar e consolidar um clima de trabalho favorável (Thompson et al., 2008).

Mas a formalização do planeamento requer um procedimento explícito para a obtenção de compromisso com o plano; e o compromisso com os objetivos é tanto maior quanto maior for a participação dos *stakeholders* no processo de definição dos objetivos (Armstrong, 1982).

Para Thompson et al. (2008), o processo de planeamento inclui os seguintes principais aspetos:

- pessoal com habilidades e conhecimentos necessários capazes para construir e fortalecer as competências estratégicas, as capacidades competitivas e para organizar o esforço de trabalho;
- a alocação de amplos recursos para essas atividades críticas para o sucesso estratégico;
- assegurar que as políticas e os procedimentos facilitam uma execução eficaz;
- utilizar as melhores práticas para desempenharem as atividades nucleares e potenciarem a melhoria contínua;
- instalar um sistema de informação e de operação que proporcione aos membros da organização para melhor desempenharem as suas tarefas estratégicas no dia a dia;
- motivar os membros da organização para a prossecução dos objetivos visados e, se necessário, modificar as suas responsabilidades e comportamentos no trabalho para melhor ajustar os requisitos para o sucesso da execução da estratégia;
- relacionar recompensas e incentivos com a realização dos objetivos e a eficiente execução da estratégia;

- criar uma cultura e clima de trabalho que conduza ao sucesso da execução da estratégia.

Tendo em consideração os objetivos estratégicos globais assumidos, o planeamento tem como objetivo garantir *executar bem* as decisões tomadas. Como tal, planear consiste na articulação da previsão das consequências ou resultados com as medidas tomadas. Estas medidas resultam na tradução da estratégia formulada em *iniciativas, procedimentos e orçamentos* conducentes a assegurar a sua execução (Mintzberg, 1994, 2006; Santos, 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Mas se nenhuma organização pode planear em detalhe todos os aspetos das suas ações atuais ou futuras, todas as organizações precisam de alguma orientação estratégica (Slack et al., 2007).

Objetivos, iniciativas, procedimentos

Os objetivos são a previsão dos resultados finais de uma atividade planeada. Idealmente, os gestores devem utilizar o exercício de definição de objetivos como uma ferramenta para levar uma organização a executar o seu pleno potencial de forma a obter possíveis melhores resultados.

Uma das condições para uma estratégia de sucesso, é a de uma empresa desenvolver e implementar um conjunto de objetivos e de políticas internamente consistentes que, em conjunto, definam a sua posição no mercado. Neste sentido, o objetivo estratégico é uma intenção que prevê uma posição de liderança desejável e estabelece uma meta que justifica o esforço e comprometimento pessoal. Uma vez definidos os objetivos estratégicos, estes carecem de ser desdobrados para cada um dos negócios da organização, de forma a contribuírem individualmente para os resultados de toda a organização (Porter, 1991; Hamel e Prahalad, 2005; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Nesta perspectiva, e atendendo que os objetivos são necessários para todos os níveis da organização, a sua definição é um processo que se deve estender até aos níveis mais baixos da organização, o que quer dizer que cada nível organizacional deve por si assegurar um conjunto de objetivos e metas que suportem a concretização dos objetivos

de toda a organização. Como tal, a especificação de objetivos e de metas é considerada como um dos principais aspetos da formalização do planeamento (Armstrong, 1982; Nohria et al., 2003; Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009).

O propósito da fixação dos objetivos é o de converter a visão estratégica em metas específicas de desempenho, isto é, em resultados que se pretendem alcançar e que devem apresentar um conjunto de características tais como hierarquia, consistência, desafios atingíveis, mensurabilidade e calendarização. Para além disso, devem incluir metas de desempenho de curto e de longo prazo, pois o tempo foca a atenção em desenvolver melhorias no desempenho. Neste contexto, os objetivos devem ser explicitados de forma bem concreta, porquanto estes funcionam como pontos de referência para acompanhar o desempenho e o progresso (Armstrong, 1982; Teixeira, 2005; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012; Melnyk et al., 2014).

Definidos os objetivos e as metas para cada nível hierárquico, estes deverão ser suportados por *iniciativas de ação*. As iniciativas de ação são uma declaração de atividades ou passos necessários para realizar um plano de ação, por quem, o tempo e os resultados esperados. Trata-se de uma ação estratégica orientada para alcançar o seu objetivo. Embora com um alcance limitado, as iniciativas de ação adicionam mais detalhe e abrangência às estratégias funcionais (Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

A complementar as iniciativas de ação estão os *procedimentos*, isto é, um sistema de passos sequenciais ou técnicas que descrevem em detalhe como uma tarefa em particular deve ser efetuada e que, por si, detalham as várias atividades necessárias para completar o planeamento. Também conhecidos como rotinas organizacionais, os procedimentos situam-se ao nível operacional e são necessários para o bom funcionamento de qualquer organização (Nohria et al., 2003; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Ora sendo o processo de estratégia organizacional também sobre a tomada de decisões e sobre como executar bem essas decisões, estas, quando bem comunicadas e compreendidas por toda a organização, permitem que todos os membros da organização desenvolvam as suas próprias formas de contribuir para alcançar os objetivos estratégicos (Porter, 1991; Harreld et al., 2007; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Neste sentido, a comunicação assume um papel relevante, sobretudo com o propósito de assegurar a compreensão, o envolvimento e o empenho das pessoas indispensáveis à implementação das decisões tomadas (Thomaz, 2005; Santos, 2008).

Ao envolver toda a organização, cabe à gestão de topo comunicar eficazmente a visão, os objetivos e os componentes principais estratégicos aos gestores dos níveis abaixo e aos colaboradores chave, de modo a prover consistência e suporte das estratégias dos níveis abaixo para com as de nível superior. Acresce que, quanto maior o número de colaboradores que tenham conhecimento e que compreendam os objetivos estratégicos da organização, para além de contribuir para a redução dos riscos de conflitualidade, também aumenta a sua motivação e compromisso (Waggoner, Neely e Kennerley, 1999; Teixeira, 2005; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Gestão previsional financeira

Todas as opções estratégicas têm implicações financeiras, pelo que qualquer organização necessita de fazer uma projeção previsional das suas necessidades financeiras, tendo em conta critérios de decisão tais como riscos, investimentos, custos e proveitos. Esta projeção deve ter um horizonte temporal de curto (anual) ou de médio/longo prazo. Como tal, devem os gestores considerar quais os recursos financeiros e adequados para uma execução eficaz e eficiente do plano estratégico (Teixeira, 2005; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012).

Trata-se pois de “um documento que traduz a quantificação e valorização de um plano” (Teixeira, 2005, p. 225).

Neste sentido, a elaboração de um ‘orçamento’ constitui a última verificação real que a organização tem sobre a viabilidade de sua estratégia selecionada (Hitt et al., 2009).

2.1.3.5 Controlo e avaliação

A quinta fase do processo de gestão estratégica - *controlo e avaliação* - é o processo que completa o modelo de gestão estratégica e que tem como função principal realizar um conjunto de atividades para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Controlar (através da monitorização), avaliar e proceder a ajustes corretivos, é uma forma para decidir a continuidade ou alterações dos elementos que estão subjacentes à elaboração da estratégia, uma vez que estes fornecem os parâmetros necessários para as ações corretivas e os ajustes relacionados a serem tomadas quando necessários. Como tal, a medição e avaliação do desempenho constitui uma parte crucial do processo de gestão (Neely, Gregory e Platts, 2005; Teixeira, 2005; Santos, 2008; Wheelen e Hunger, 2012; Melnyk et al., 2014).

Assim, a gestão de desempenho configura-se num processo que, ao integrar todas as atividades da organização, os resultados são monitorizados para comparar o desempenho intencional com o desempenho real (Keenerley e Neely, 2003; Davenport, 2006; Santos, 2008; Wheelen e Hunger, 2012). Trata-se, pois, de um “processo de comparação entre o desempenho actual [sic] e os *standards* (ou padrões) previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas [sic] eventualmente necessárias” (Teixeira, 2005, p. 211).

Embora o controlo e a avaliação constituam a fase final do processo de gestão estratégica, esta possibilita identificar deficiências na estratégia quer de conceção quer de implementação (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012). A este respeito, Kaplan e Norton (2001) referem que muitas organizações têm dificuldades na implementação da sua estratégia, ainda que bem formulada. Os autores apontam, como uma das causas, o facto das ferramentas aplicadas no controlo e avaliação não acompanharem as alterações que se produzem nas estratégias.

Segundo Thompson et al. (2008), uma organização que consistentemente atinge ou supera as suas metas de desempenho, geralmente apresenta um desempenho global superior ao de uma organização que frequentemente fica aquém de alcançar os seus objetivos. No entanto, torna-se difícil para uma empresa explorar com êxito as suas vantagens competitivas sem controlos organizacionais eficazes (Hitt et al., 2009).

Os controlos organizacionais orientam a execução da estratégia, indicam como comparar os resultados reais com os resultados esperados e sugerem ações corretivas que deverão ser tomadas quando a diferença é inaceitável. Neste sentido, um planeamento estratégico formalizado deve, por isso, estar associado a um sistema de informação que

permita a monitorização dos resultados e que estejam relacionados com os objetivos (Armstrong, 1982; Santos, 2008; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Um sistema de informação que proceda à monitorização dos resultados deve possuir padrões de desempenho explícitos que facilite a uma organização de verificar se as estratégias estão a alcançar os resultados pretendidos. Mas a ausência de um sistema que proporcione informação fidedigna dos resultados pode levar a que a organização se afaste da visão, da missão e dos objetivos estratégicos (Armstrong, 1982; Kaplan e Norton, 2001; Ireland e Hitt, 2005; Wheelen e Hunger, 2012).

A este propósito, Stede, Chow e Lin (2006) concluíram que as organizações que utilizavam sistemas de medição e avaliação de desempenho mais extensos e que incluíam medidas não financeiras objetivas e subjetivas atingiam melhores desempenhos.

Mas os controlos estratégicos exigem troca de informações entre os membros da equipe de gestão e os colaboradores chave de forma a garantir que uma organização está a atingir o que se propôs realizar. Trata-se de um processo que possibilita a comparação do desempenho da organização no momento com os padrões previamente estabelecidos. Ao compararem o desempenho com os resultados desejados, os gestores obtêm o *feedback* necessário para avaliarem os resultados, identificarem os desvios (Teixeira, 2005; Melnyk et al., 2014), reverem e melhorarem os processos organizacionais (Kaganski, Snatkin, Paavel e Karjust, 2013) e definirem as ações corretivas necessárias (Ireland e Hitt, 2005; Teixeira, 2005; Wheelen e Hunger, 2012).

Em resumo, o sucesso da execução de uma estratégia implica uma vigilante procura de formas para melhorar e para fazer ajustes corretivos *quando e onde é útil fazê-lo*.

2.1.4 Síntese do subcapítulo

O raciocínio e a ação são dois conceitos que estão subjacentes no processo de gestão estratégica. A relação de complementaridade entre estes dois conceitos faz com que coexistam num processo único que combina a conceção e implementação da estratégia de uma organização.

Averiguados os pressupostos que estão na base do processo de conceção e de implementação de uma estratégia, assume-se “a gestão estratégica como um processo que

engloba um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho a longo prazo de uma organização e que formam um conjunto sequencial de fases - análise da situação, avaliação de cenários, tomada de decisão, planeamento e controlo e avaliação do desempenho - que a configuram como um processo contínuo, dinâmico e interativo, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação”.

Os conceitos de modelo de negócio e de estratégia, embora relacionados, são diferentes. Apesar das diferenças conceptuais entre modelo de negócio e os aspetos específicos da estratégia, o modelo de negócio, por ser mais minucioso, explica como as atividades trabalham em conjunto para concretizar a estratégia. Um modelo de negócio, ao facultar uma representação abstrata da estratégia, descreve a articulação de como um negócio cria, entrega e captura valor para os clientes, para os parceiros e para a própria organização.

Mas um processo de reflexão estratégica requer que as organizações procedam a uma análise interna e externa, pelo que um diagnóstico perspicaz dos ambientes é um pré-requisito para o sucesso na elaboração de uma estratégia. Neste sentido, os cenários assumem um papel relevante. A análise de cenários não visa a obtenção de previsões mas sim a criação de imagens alternativas do futuro. Ao fazê-lo, os cenários destacam as incertezas cruciais com mais impacto sobre as decisões estratégicas.

Um dos momentos altos do processo de gestão estratégica é o da tomada de decisões. O processo de decisão preocupa-se com a identificação de formas de garantir que as decisões estratégicas são tomadas de forma eficaz. Neste processo, a liderança ocupa um espaço vital. Os líderes estratégicos devem ser capazes de pensar sobre o propósito da organização, das suas estratégias, nos seus sistemas e nas pessoas. Mas o exercício da liderança não se deve confinar apenas aos gestores de topo, uma vez que a conceção e execução da estratégia é um esforço de equipa em que cada gestor exerce um papel relevante para a área que dirige.

Após a seleção das estratégias mais vantajosas de acordo com os interesses da organização, o planeamento é o passo para a sua implementação. O planeamento estratégico de uma organização traduz-se num plano de ação previsional e evolutivo que, ao definir os objetivos, deve selecionar os processos que melhor se ajustam à consecução

eficiente desses objetivos, por um lado, e define as ações que se afiguram necessárias para a operacionalização eficaz desses processos, por outro lado.

Finalmente, a fase controlo e avaliação (do desempenho) encerra o processo de gestão estratégica. As organizações que utilizam uma gestão de desempenho para gerir as suas estratégias, sistemas e processos alcançam maiores níveis de competitividade.

Sintetizando, as palavras-chave ao longo do processo de gestão estratégica são competências, vantagem competitiva e criação de valor.

2.2 Produtividade

2.2.1 Desempenho, Rentabilidade e Eficiência e Eficácia

O tema sobre “produtividade”, devido à sua importância essencial para a competitividade das organizações, ocupa um espaço central de interesse desde o início da industrialização. Contudo, verifica-se que as definições sobre produtividade parecem depender do ponto de vista de quem o estuda, o utiliza e do contexto em que é aplicado (Singh et al., 2000; OECD, 2001; Grunberg, 2004; Pekuri et al., 2011).

Os termos ‘produtividade’ e ‘desempenho’, comumente utilizados em círculos quer académicos, quer empresariais, são muitas vezes confundidos não apenas entre si mas também juntamente com os termos rentabilidade, eficiência e eficácia (Grunberg, 2004; Tangen, 2005; Pekuri et al., 2011; Syverson, 2011).

O ‘desempenho’ pode ser descrito como um termo genérico para todos os conceitos que consideram o sucesso de uma organização e utilizado quando se discute a(s) atividade(s) de uma organização no seu global, seja de um ponto de vista interno ou externo. Trata-se, por isso, de um conceito amplo que abrange os aspetos económicos e operacionais³ avaliados pela estimativa dos valores⁴ provenientes dos indicadores de desempenho (Grunberg, 2004; Tangen, 2005; Popova e Sharpanskykh, 2010; Pekuri et al., 2011; Syverson, 2011).

³ Que se relacionam com a rentabilidade e produtividade

⁴ Relacionados com indicadores qualitativos e quantitativos

Um outro termo associado ao desempenho é o da ‘rentabilidade’. A rentabilidade assume um objetivo fundamental para o sucesso e crescimento de qualquer negócio, pelo que obter ‘lucros’ constitui um indicador de que as organizações estão a produzir de forma economicamente viável e tecnicamente eficiente (Slack et al., 2007; Bottazzi, Secchi e Tamagni, 2008; Hitt et al., 2009).

Todavia, uma utilização excessiva dos rácios financeiros, por não produzirem um impacto direto quando se trata de melhoria dos processos, pode ser desvantajoso, uma vez que se tratam de um resultado e não de um ‘contribuidor’ para as ações e para os processos operacionais (Kaplan e Norton, 2001; Grunberg, 2004; Tangen, 2005; Slack et al., 2007; Santos, 2008; Thompson et al., 2008; Rodrigues, 2010; Wheelen e Hunger, 2012).

A este propósito, Beheshti e Beheshti, (2010) argumentam que um método para melhorar a rentabilidade é a de uma organização se focar numa estratégia que vise a melhoria da produtividade, que simplifique os processos e que reduza os custos das atividades.

Uma das razões por que as organizações tendem a ignorar a importância da produtividade, deve-se ao facto de que muitas vezes ligam a produtividade e a rentabilidade como uma só questão. Não quer dizer que elas não sejam interdependentes, mas nem sempre andam lado a lado, uma vez que para além do termo ‘rentabilidade’ ser claramente uma componente da ‘produtividade’, esta pode sofrer alterações por condicionantes externas e que podem não ter qualquer relação com a utilização eficiente dos recursos, como por exemplo a inflação e a taxa de juros (Grunberg, 2004; Tangen, 2005; Pekuri et al., 2011; Wheelen e Hunger, 2012).

Por outro lado, não se pode confundir ganhos de produtividade com rentabilidade. As melhorias na rentabilidade podem resultar não apenas de alterações na produtividade mas também por variações nos preços. As organizações podem manter a sua produtividade inalterada e aumentar a sua rentabilidade por duas vias: (i) pelo aumento de preços do produto final (aumentarem em relação aos seus custos) ou pela diminuição dos custos (aquisição de matéria prima mais barata, redução de salários) (Slack et al., 2007; Kongkiti, 2013).

De acordo com alguns estudos, as organizações com maior índice de produtividade do que a média das organizações da sua área de atividade tendem a ter maiores margens de lucro; e apesar da melhoria da produtividade não conduzir necessariamente a um aumento da rentabilidade a curto prazo, é mais provável que o seu efeito se efetive a longo prazo (Tangen, 2002; Grunberg, 2004; Slack et al., 2007; Thompson et al., 2008; Pekuri et al., 2011; Wheelen e Hunger, 2012; Kongkiti, 2013).

Ora tendo em consideração a importância do papel que a produtividade desempenha nas organizações, uma questão que emerge é a de ‘como uma organização deve estruturar as suas atividades para melhorar a sua produtividade de forma eficaz e sustentável?’.

A resposta a esta questão está na ‘eficiência’ e na ‘eficácia’. A eficiência, porque se foca nos processos de atividade, está fortemente ligada à utilização dos recursos. Trata-se de um conceito relativo e não absoluto: uma organização, um processo ou um método pode ser mais eficiente que outro. A ‘eficácia’, por seu lado, releva a importância de se alcançar um objetivo desejado e está relacionada com os *outputs* (Neely et al., 2005; Tangen, 2002, 2005; Slack et al., 2007; Parida e Kumar, 2009; Pekuri et al., 2011).

Considerando que a eficiência é ‘fazer as coisas de forma certa’ e a eficácia é ‘fazer as coisas certas’ para alcançar os objetivos, uma organização é produtiva quando é eficiente e eficaz. Como tal, a produtividade é uma medida combinada de eficiência (meios) e de eficácia (fins) (Tangen, 2002, 2005; Santos, 2008; Parida e Kumar, 2009; Pekuri et al., 2011).

Nesta perspectiva, é vital ter uma visão dualista, uma vez que é a combinação de valores elevados de eficiência e de eficácia no processo de transformação que conduz a maiores níveis de produtividade; e apesar da eficiência e da eficácia poderem conduzir a maiores níveis de produtividade, é bem possível que um sistema eficaz possa ser ineficiente assim como um sistema eficiente ser ineficaz (Drucker, 1995; Tangen, 2002, 2005; Grunberg, 2004; Parida e Kumar, 2009).

2.2.2 Produtividade

O conceito de produtividade é um dos conceitos mais discutido e aplicado em diferentes circunstâncias e uma das variáveis básicas que rege as atividades de produção

económica (OECD, 2001; Tangen, 2005; Parida e Kumar, 2009; Beheshti e Beheshti, 2010; Syverson, 2011).

Apesar de a produtividade ser vista como um dos fatores mais importantes que afetam a competitividade quer das economias, quer das organizações, esta é muitas vezes relegada para segundo grau, negligenciada ou mesmo ignorada por aqueles que influenciam os processos de produção (Singh et al., 2000; Tangen, 2002, 2005).

Uma das causas para esta situação relaciona-se sobretudo pelo facto de aqueles que lidam com a produtividade não estarem cientes das diferentes definições, da sua utilização e consequências; e esta confusão faz com que os gestores/responsáveis pensem que aumentar a produção é o mesmo que aumentar a produtividade (Tangen, 2002, 2005; Parida e Kumar, 2009; Beheshti e Beheshti, 2010; Pekuri et al., 2011; Syverson, 2011).

Para além dos conceitos *produtividade* e *produção* estarem relacionados, estes possuem significados diferentes: enquanto a produção se refere à quantidade de produto/serviço produzido, a produtividade refere-se a uma melhor utilização dos recursos (Gago, Cardoso, Campos, Vicente e Santos, 2003; Gronroos e Ojasalo, 2004; Tangen, 2005; Slack et al., 2007; Parida e Kumar, 2009; Kumar e Suresh, 2009; Syverson, 2011).

Perante a falta de compreensão sobre o que a produtividade é, então como decidir quais os indicadores a utilizar para medir a produtividade, como os interpretar corretamente e que ações tomar para melhorar? (Tangen, 2002; Neely, 2004).

Não existe uma definição universal correta para definir ‘produtividade’. Na verdade, este conceito pode ser definido de várias maneiras, dependendo do contexto em que é utilizado (Tangen, 2005; Hitt et al., 2009; Beheshti e Beheshti, 2010; Syverson, 2011).

De uma forma geral, a produtividade é definida como a relação entre o *output* e o(s) *input(s)* de um processo de produção (Figura 11). Enquanto os *inputs* consistem nos vários recursos utilizados tais como materiais, informações, instalações (equipamentos, edifícios) e recursos humanos, os *outputs* referem-se aos produtos ou serviços produzidos (Gago et al., 2003; Gronroos e Ojasalo, 2004; Tangen, 2005; Slack et al., 2007; Santos,

2008; Hitt et al., 2009; Parida e Kumar, 2009; Pekuri et al., 2011; Wheelen e Hunger, 2012).

Nesta perspectiva, a produtividade indica a capacidade de toda a atividade relacionada com a produção (Slack et al., 2007; Parida e Kumar, 2009; Kaganski et al., 2013).

A obtenção de maiores níveis de produtividade pode ser alcançada pela via do melhoramento ou do aumento: enquanto a ‘melhoria’ está associada à redução de *inputs* mantendo o mesmo nível de *outputs*, o ‘aumento’ está associado à obtenção de mais *outputs* utilizando o mesmo nível de *inputs*. Acresce, que mesmo em processos bem geridos, é sempre possível melhorar a produtividade (Gago et al., 2003; Slack et al., 2007; Kumar e Suresh, 2009; Beheshti e Beheshti, 2010; Syverson, 2011).

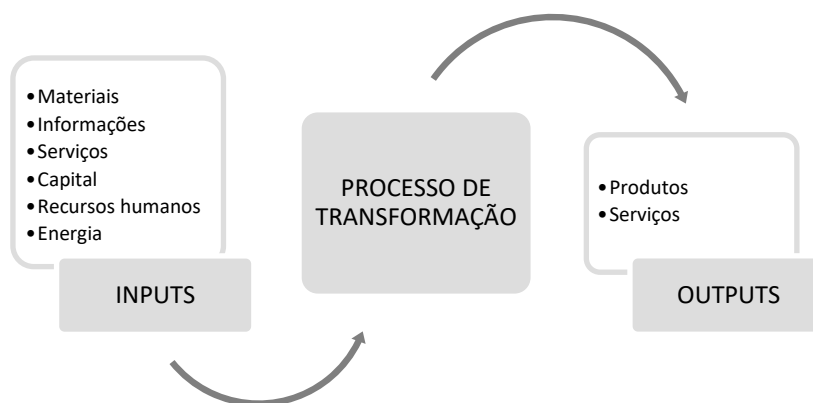


Figura 11. Processo de transformação.

Elaboração própria.

Neste sentido, a produtividade abarca duas características importantes: a primeira relaciona-se com a disponibilidade e a utilização dos recursos; a segunda relaciona-se com a criação de valor. Assim, atingir elevados níveis de produtividade é obtido quando as atividades e os recursos no processo de transformação acrescentam valor aos produtos/serviços, consistindo numa fonte de vantagem competitiva (OECD, 2001; Grunberg, 2004; Gronroos e Ojasalo, 2004; Tangen, 2005; Slack et al., 2007; Santos, 2008; Kumar e Suresh, 2009; Beheshti e Beheshti, 2010; Pekuri et al., 2011; Syverson, 2011; Kongkiti, 2013).

Uma vez que existem vários tipos de produtividade numa organização, assim como diferentes níveis hierárquicos em que a produtividade deve ser discutida, é necessário ter em conta a natureza ambígua de produtividade. Daí que algumas linhas de investigação têm dado relevância para a interação da estrutura organizacional com os níveis de produtividade (Tangen 2002; Slack et al., 2007; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Syverson, 2011; Wheelen e Hunger, 2012).

Nesta perspectiva, a produtividade deve ser observada sob diversos pontos de vista de acordo com cada nível da organização (Figura 12), dado que o ponto de vista da gestão estratégica (organizacional) difere da perspectiva mais operacional (atividades; função). Isto significa que aqueles que lidam com a produtividade têm de considerar que os meios para obter uma maior produtividade é específico para cada um dos níveis (Tangen, 2002, 2005; Neely, 2004; Slack et al., 2007; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).



Figura 12. Ponto de vista da produtividade de acordo com estrutura organizacional.

Elaboração própria

Nesta tese, a produtividade é abordada de acordo com duas perspectivas: operacional e comportamental (Figura 13).

A fim de maximizar o impacto dos recursos utilizados num processo de produção, deve-se atender aos aspetos operacionais (tecnologias, processos, atividades) e aos aspetos que se foquem na melhoria das capacidades da sua força de trabalho (individual, equipa). Estes aspetos visam atingir os objetivos de uma estratégia de produtividade baseada em: controlo de custos; combate ao desperdício; organização do trabalho;

utilização da criatividade para uma melhoria contínua; produzir mais com os mesmos recursos e trabalho em equipa (Tangen, 2005; Slack et al., 2007; Thompson et al., 2008; Kumar e Suresh, 2009).

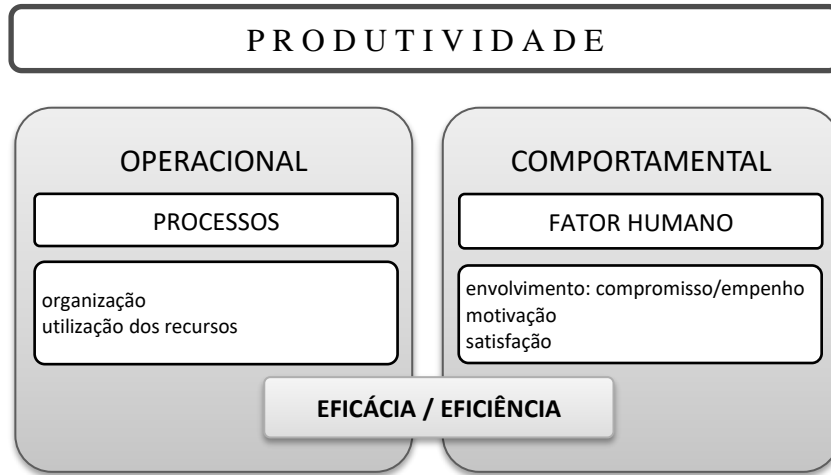


Figura 13. Perspectivas da produtividade.

Elaboração própria.

2.2.2.1 Perspectiva operacional

A operacionalidade é a parte de como uma organização conjuga a transformação dos *inputs* em *outputs* (produção) num processo que combina e transforma os vários recursos utilizados em serviços de valor acrescentado (gestão). Por outro lado, as *operações* podem ser vistas como uma das muitas funções (marketing, finanças, recursos humanos, produção, logística) dentro da organização e que está relacionada direta ou indiretamente com a produção ou entrega de bens e serviços. E porque cada organização produz bens e/ou serviços, isso significa que todas as organizações realizam atividades de operacionalidade (Slack et al., 2007; Kumar e Suresh, 2009; Kongkiti, 2013).

Gestão da produção

A função *produção* é a parte que concerne à transformação de uma quantidade de *inputs* em *outputs*; por sua vez, a função *gestão* é o processo que combina e transforma os vários recursos utilizados no subsistema de operações em produtos/serviços de valor agregado e de forma controlada; e é no conjunto da gestão das atividades inter-

relacionadas que conduzem à transformação de um bem tangível ou não em outro com maior utilidade que está a gestão da produção (Slack et al., 2007; Kumar e Suresh, 2009).

Na essência, a gestão da produção constitui um sistema de apoio à tomada de decisão aos níveis funcional e operacional, cuja preocupação assenta em (i) o que produzir, (ii) quanto produzir e comprar (iii), quando produzir e (iv) com que recursos. Neste sentido, a gestão da produção lida com a ‘tomada de decisão’ relacionada aos processos de produção, de modo a que o resultado dos produtos/serviços seja gerado de acordo com as especificações, com a quantidade, com o cronograma e a um custo mínimo. Como tal, a gestão da produção cumpre com quatro objetivos fundamentais: produzir bens e serviços de qualidade, em quantidade adequadas, no momento certo e a um custo aceitável (Slack et al., 2007; Kumar e Suresh, 2009).

Gestão de operações

A gestão de operações é definida como a atividade da gestão dos recursos que dizem respeito à produção e entrega de produtos/serviços. Refere-se à gestão integrada de todo o sistema de transformação (planear, organizar e controlar) cujas atividades contribuem significativamente para a melhoria dos processos; e porque se enfoca na gestão global do sistema de produção, possui uma visão estratégica da gestão dos procedimentos associados à produção do produto/serviço (Slack et al., 2007; Thompson et al., 2008; Kumar e Suresh, 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Assumindo que a produção de bens e serviços é a razão de existência para qualquer organização, a função da gestão de operações é fundamental na medida em que esta é responsável pela criação e evolução dos produtos/serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades atuais e futuras dos clientes (Thompson et al., 2008; Kumar e Suresh, 2009; Hitt et al., 2009; Kongkiti, 2013).

Nesta perspectiva, a gestão de operações consiste num sistema de apoio à tomada de decisão aos níveis estratégico, funcional e operacional, pelo que o papel da gestão de operações é em grande parte o de implementar a estratégia organizacional, principalmente dos objetivos que estão relacionados com a concorrência e a excelência da produção. Assim, o desempenho da produtividade está associado ao grau com que as atividades do

processo de produção preenchem os cinco objetivos da gestão de operações: qualidade, flexibilidade, rapidez, confiabilidade e custos (Figura 14). Cada um destes objetivos é multidimensional e cada uma das suas dimensões pode ser utilizada estrategicamente para alcançar ou sustentar uma vantagem competitiva (Slack et al., 2007; Kumar e Suresh, 2009; Kongkiti, 2013).

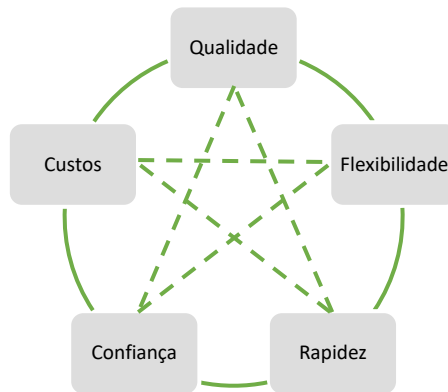


Figura 14. Objetivos da gestão de operações.

Elaboração própria.

A **qualidade** é a medida que relaciona o produto ou serviço à satisfação do cliente e que está presente em todas as funções de operações. Trata-se de uma conformidade consistente com as necessidades dos clientes e ao padrão de produtos/serviços disponibilizados e que são de fácil julgamento: a percepção do cliente sobre a qualidade significa a sua satisfação ou insatisfação e, portanto, a probabilidade de recomprar ou não. Embora difícil de ser medido, a qualidade afeta (pela positiva e/ou negativa) outros objetivos da gestão de operações, tais como custos, rapidez e confiabilidade.

A **flexibilidade** refere-se à capacidade de uma organização alterar uma operação, como por exemplo: introduzir produtos/serviços novos ou modificados; alterar o seu nível de produção ou atividade para produzir quantidades diferentes de produtos/serviços ao longo do tempo; e alterar o tempo de entrega. Neste sentido, a flexibilidade é o reflexo de como o processo de operação, por um lado, se pode adaptar ou mudar de forma a responder aos gostos/necessidades dos clientes e, por outro, de como adequar o nível de produção de forma a suportar as flutuações da procura e as mutações tecnológicas.

A **rapidez** ou o ‘*tempo da operação*’ pode ser medido como o espaço temporal com que uma empresa responde às solicitações dos clientes. As organizações que conseguem responder num menor espaço de tempo possuem um potencial que lhes proporciona uma maior vantagem em relação à concorrência.

A **confiabilidade** é definida como a capacidade de um sistema produtivo realizar as atividades a tempo e de acordo com os requisitos contratualizados (ou expectáveis) com os clientes.

O **custo** é um dos objetivos mais importante na gestão de operações, pois este afeta diretamente o preço final dos produtos/serviços e indiretamente a rentabilidade e a competitividade de uma organização.

2.2.2.2 Perspectiva comportamental

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente interesse pelo grau de como as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos contribuem para a eficácia organizacional. Autores como Huselid, Jackson e Schuler (1997), Pfeffer (2007) e mais recentemente Pekuri et al. (2011) e Uddin, Luva e Hossian (2013), alegam (i) que o sucesso das organizações depende cada vez mais da *inovação, rapidez e capacidade de adaptabilidade* e (ii) que maiores investimentos nesta área conduzem a maiores níveis de compromisso e de empenho dos trabalhadores.

Para a gestão estratégica, as pessoas e as organizações estão no centro da diferença entre as empresas eficientes e ineficientes. A forma como as pessoas são geridas possui um impacto muito significativo no desempenho e na realização individual e, por conseguinte, na qualidade, na produtividade e na rentabilidade global de qualquer organização (Van Marrewijk e Timmers, 2003; Michie e West, 2004).

A este respeito, Gruman e Saks (2011) argumentam que uma forma para melhorar o processo de gestão de desempenho é a de uma organização se focar na promoção e no envolvimento dos colaboradores que conduza ao aumento do desempenho.

Gestão de pessoas

A *gestão de pessoas*, como uma abordagem da área da gestão de recursos humanos, olha para as pessoas (colaboradores) mais como um ativo (capital humano) do que um recurso. Esta abordagem visa alinhar as características pessoais, atitudes e competências das pessoas com as necessidades coletivas da organização (numa perspectiva de desenvolvimento dos indivíduos), transformando o fator humano numa fonte de vantagem competitiva (Van Marrewijk e Timmers, 2003; Michie e West, 2004).

As atividades relacionadas com a gestão de pessoas fortalecem o comprometimento, a dedicação e a motivação de cada indivíduo, pelo que quando os processos operacionais se desenrolam em contexto de diálogo e de alinhamento, os colaboradores demonstram dedicação e alta produtividade (Van Marrewijk e Timmers, 2003).

Envolvimento: compromisso e empenho

Nas últimas décadas do século passado, começaram a surgir conceitos como ‘compromisso do trabalhador’ e ‘comportamentos de cidadania organizacional’, com o argumento de que a eficiência e a produtividade das organizações residem na capacidade e no empenho dos colaboradores (Rego, 2003a; Wright, Gardner, Moynihan, e Allen, 2005; Pfeffer, 2007; Pekuri et al., 2011).

A este propósito, Rego (2003a) refere que

as organizações necessitam de pessoas dispostas a “irem mais além” do que aquilo que está formalmente prescrito, a adotarem comportamentos espontâneos em resposta a problemas inesperados, a fornecerem sugestões criativas e inovadoras para a resolução de problemas inéditos, a se identificarem com a organização - denotando “amor à camisa” - e a atuarem como “bons cidadãos” organizacionais. (p. 26).

Alguns estudos, para além de referirem a existência de uma relação positiva entre o compromisso dos trabalhadores e os resultados do desempenho organizacional, sugerem também que quaisquer iniciativas que visem a melhoria da produtividade serão

tanto mais eficazes quanto maior for o grau de compromisso dos trabalhadores (Rego, 2003a; Wright et al., 2005; Macey, Schneider, Barbera e Young, 2009; Markos e Sridevi, 2010; Gruman e Saks, 2011; Uddin, 2013).

Este sentido de ‘comprometimento⁵ organizacional’ refere-se a um estado psicológico que se caracteriza pela relação do colaborador com a organização. Esse compromisso pressupõe três dimensões: afetiva, normativa e instrumental e que se traduzem na decisão de continuar ou não a trabalhar na organização (Rego, 2003a; Meyer, Becker e Vandenberghe, 2004).

A *dimensão afetiva* refere-se a uma ligação emocional do colaborador à organização, em que o colaborador aceita ser influenciado para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com a organização. Estes indivíduos demonstram uma tendência para manifestarem um esforço considerável a favor da organização e um forte desejo em permanecer na organização.

Já a *dimensão normativa* reflete um certo sentido de obrigação por parte do indivíduo em manter-se na organização, pelo facto de sentir uma responsabilidade acrescida para com a organização, influenciada pelas experiências individuais decorrentes dos processos de socialização organizacional.

Finalmente, a *dimensão instrumental* está relacionada com os custos associados pelo colaborador para abandonar a organização, isto é, o indivíduo mantém-se ligado à organização porque faz um balanço entre os sacrifícios pessoais e os benefícios associados ao abandono da mesma. Esta decisão é influenciada pela perceção que o indivíduo tem sobre diversos fatores, tais como o mercado de trabalho (falta de alternativas de emprego), as suas qualificações profissionais e a sua idade.

Esta abordagem defende que a ligação do colaborador com a organização exerce influência sobre a motivação no trabalho. Porém, a natureza dessa ligação difere consoante a dimensão do compromisso. Deste modo, os colaboradores que possuem um forte compromisso afetivo tendem a permanecer na organização por vontade própria,

⁵ Comprometimento - ato ou efeito de obrigar(-se) por compromisso. In Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-02-14]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/comprometimento>

enquanto que aqueles que possuem um compromisso instrumental tendem a permanecer porque precisam, e aqueles que possuem um compromisso normativo porque sentem que são obrigados (Rego, 2003a; Meyer et al., 2004).

No Quadro 2 pode-se observar, de forma resumida, como Rego (2003a) descreve as três dimensões de comprometimento organizacional.

Quadro 2. *Componentes do compromisso organizacional.*

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado Psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou de dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego, 2003a, p. 27

Neste sentido, o comprometimento organizacional pode ser considerado como um fator-chave para a competitividade e o desempenho organizacional, uma vez que indivíduos mais comprometidos tendem (i) a permanecer na organização, (ii) a empenharem-se na realização do seu trabalho e (iii) a alcançarem os objetivos organizacionais. Esta vontade dos indivíduos em contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, é influenciada pela ligação psicológica que têm com a organização. Nesta perspectiva, é mais provável que se verifique uma maior produtividade e desempenho em indivíduos que desejam pertencer à organização, em relação àqueles que sentem a obrigação de pertencer ou têm necessidade de permanecer na organização (Rego, 2003a; Meyer et al., 2004).

Num estudo que Macey et al. (2009) realizaram em 65 empresas, os autores concluíram que, as empresas que apresentavam maiores índices de compromisso dos trabalhadores, obtiveram (i) um maior retorno sobre os ativos (ROA), (ii) mais

rentabilidade e (iii) mais do dobro do valor para os acionistas quando comparados com os das empresas que apresentavam menores índices de compromisso dos trabalhadores.

Apesar das numerosas definições sobre o compromisso dos funcionários, existe um consenso de que o compromisso, para além de desejável, tem um propósito organizacional, pois este possui facetas psicológicas e comportamentais que envolve entusiasmo e empenho para executar uma tarefa específica de um modo específico (Rego, 2003a; Wright et al., 2005; Macey e Schneider, 2008; Gruman e Saks, 2011; Uddin, 2013).

Estas facetas psicológicas e comportamentais propiciam que as pessoas trabalhem e assumam responsabilidades em conjunto, pelo que as organizações que privilegiam o trabalho em equipa obtêm maiores níveis de qualidade e de produtividade (Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

De acordo com Slack et al. (2007), os benefícios do trabalho em equipa podem traduzir-se em: (i) melhoria da produtividade pela via da motivação e flexibilidade; (ii) melhoria da qualidade e incentivo à inovação; (iii) incremento da satisfação levando os funcionários a contribuir mais eficazmente; e (iv) favorece a implementação de mudanças tecnológicas no local de trabalho mais facilmente porque as equipas estão mais dispostas a partilhar os desafios que essas mudanças trazem.

Neste sentido, o *compromisso* refere-se a uma vontade de exercer uma energia que contribui para o sucesso da organização e a um sentimento de orgulho em ser membro dessa organização; as pessoas, quando comprometidas, tornam-se (i) mais envolvidas nas suas tarefas e (ii) mais relacionadas com os aspetos organizacionais (Rego 2003a; Macey e Schneider, 2008; Markos e Sridevi, 2010; Gruman e Saks, 2011).

Estes estados cognitivos e afetivos e de comportamentos organizacionais excepcionais, configuram um clima organizacional que influencia a produtividade. Mais, um clima organizacional que incentive o envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões é um preditor para prever o sucesso financeiro da empresa nos anos subsequentes (Van Marrewijk e Timmers, 2003; Michie e West, 2004; Patterson, War e West, 2004; Wright et al., 2005; Pfeffer, 2007).

Para além disso, o compromisso está intimamente ligado à motivação, uma vez que uma conduz a outra num processo iterativo: as pessoas comprometidas sentem-se mais motivadas e, por sua vez, as pessoas motivadas sentem-se mais comprometidas. Na perspectiva organizacional, a motivação está relacionada com o desempenho de um indivíduo na resposta às necessidades organizacionais, podendo empenhar-se com dedicação, esforço e energia no seu trabalho. Neste sentido, a motivação constitui um fator decisivo para a produtividade das organizações e da realização dos indivíduos (Robbins, 1999; Rego, 2003; Pfeffer, 2007).

Acresce, que uma política de gestão de pessoas orientada para aumentar as capacidades e o compromisso dos funcionários constitui uma fonte de vantagem competitiva (Godet, 2000; Huselid e Becker, 2000; Rego, 2003, 2003a; Pfeffer, 2007).

2.2.3 Propósito da medição da produtividade

A medição da produtividade é um tema estudado em várias áreas tais como a economia, a contabilidade, a gestão, o marketing, a gestão de recursos humanos e a engenharia industrial. No entanto, medir a produtividade em diferentes níveis da organização, requer uma compreensão aprofundada de como a informação da produtividade deve ser analisada e das limitações da medição (definições, recolha de dados e frequência de análise) (Slack et al., 2007; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012; Kongkiti, 2013).

Para um melhor aproveitamento do potencial da medição da produtividade, esta deve ser utilizada para: (i) comunicar orientações futuras; (ii) estabelecer responsabilidades funcionais, individuais e de grupo; (iii) definir os papéis; (iv) alocar os recursos; (v) monitorizar e avaliar as atividades; (vi) ligar os principais processos organizacionais; (vii) estabelecer metas; e (viii) preparar as mudanças necessárias para assegurar a melhoria contínua (Slack et al., 2007; Kumar e Suresh, 2009; Wheelen e Hunger, 2012; Kongkiti, 2013).

Como tal, a medição da produtividade representa uma tentativa sistemática de compreender os *inputs* e os *outputs* através da agregação de um conjunto de atividades, que permitem assegurar o desempenho organizacional real de acordo com o desempenho

planeado (Singh et al., 2000; Grunberg, 2004; Neely, 2004; Kumar e Suresh, 2009; Kongkiti, 2013; Melnyk et al., 2014).

Geralmente, a produtividade (*outputs*) é medida de acordo com os *inputs* utilizados (ex: trabalho, capital, energia) num processo de produção. Trata-se de uma relação expressa por uma fração em que no numerador está o volume de produção e, no denominador, o volume de um ou mais fatores de produção utilizados para o obter num determinado espaço temporal (Singh et al., 2000; Grunberg, 2004; Slack et al., 2007; Kumar e Suresh, 2009; Kongkiti, 2013).

$$\text{Fator único} = \frac{\text{outputs da operação}}{\text{apenas 1 input para a operação}} \quad (1)$$

$$\text{Multi fatores} = \frac{\text{outputs da operação}}{\text{alguns inputs para a operação}} \quad (2)$$

$$\text{Fatores totais} = \frac{\text{outputs da operação}}{\text{todos os inputs para a operação}} \quad (3)$$

Estas formas (rácios) de medição podem ser hierarquicamente organizadas quando se analisa a produtividade em maior detalhe. No entanto, a medição da produtividade requer uma utilização extensiva de dados quantitativos e qualitativos com definições claras e de frequência específicas para análise, pelo que a escolha entre eles depende do propósito da medição da produtividade e, em muitos casos, da disponibilidade de dados (Grunberg, 2004; Popova e Sharpanskykh, 2010; Kongkiti, 2013).

2.2.4 Síntese do subcapítulo

O tema sobre a produtividade é reconhecido pela sua contribuição para a competitividade operacional, organizacional, industrial e nacional.

Quando uma organização é capaz de utilizar os seus recursos de uma forma que resulta em menos consumo (*inputs*) do que o planeado, é referido como sendo eficiente; por outro lado, quando uma organização é capaz de atingir ou exceder os seus objetivos (*outputs*) é referido como sendo eficaz. Neste sentido, a eficiência e a eficácia são frequentemente utilizadas no contexto da produtividade.

Por outro lado, obter maiores índices de produtividade implicam menores custos operacionais, pelo que a melhoria da produtividade contribui positivamente para a rentabilidade de uma organização e, como tal, ‘ser produtivo’ indica o quanto uma organização é capaz de competir.

Associado à produtividade deve estar um sistema de medição e avaliação concebido para identificar oportunidades de melhoria. A medição de desempenho é importante nas organizações por representar um processo de autoanálise e que se traduz pela produção de informações úteis de acordo com três critérios: validade, confiabilidade e relevância. Tais informações permitem que se tomem medidas que proporcionem uma melhor utilização dos recursos necessários.

Do que se pode aferir é que a produtividade, para além de consistir numa componente do desempenho de uma organização, constitui um elemento essencial para uma organização alcançar maiores níveis de competitividade.

2.3 Gestão de Desempenho Organizacional

2.3.1 Contexto

A necessidade das empresas em alinharem os seus sistemas de medição de desempenho com os seus objetivos estratégicos, é um tema que está bem documentado na literatura com o aparecimento de abordagens para o desenvolvimento desses sistemas.

Tais abordagens foram desenhadas principalmente para serem utilizadas em contextos de médias e grandes empresas, uma vez que as empresas de menor dimensão possuem características que as diferenciam da maioria das empresas de maior dimensão (Hudson, Smart e Bourne, 2001; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012). A este propósito, Garengo et al., (2005) questionam se, perante as diferenças apontadas na literatura entre as pequenas e as grandes empresas, como é que essas diferenças influenciam a medição do desempenho.

Antes dos anos 1980, o sucesso dos negócios era avaliado por medidas meramente financeiras. Ao longo dos anos 1980 e 1990, investigadores e profissionais começaram a apontar para as deficiências desses sistemas de medição de desempenho - entre elas a ‘visão de curto prazo’ e ‘a falta de foco estratégico’ - por serem incapazes de fornecer

informações relevantes para a tomada de decisões pelos gestores, revelando-se inadequadas para a gestão moderna. Acresce, ainda, que o desempenho financeiro, ao representar apenas uma dimensão de valor, necessita de ser apoiada por medidas não-financeiras (Kaplan e Norton, 1996; Neely, 1999; Neely e Bourne, 2000; Bourne, Mills, Wilcox, Neely e Platts, 2000; Martinez, Kennerley e Neely, 2004; Rodrigues, 2010).

Esta relação entre as medidas financeiras e não-financeiras deve-se ao facto de as medidas não-financeiras se traduzirem por iniciativas mais estritamente ligadas à estratégia que, se por um lado refletem uma série de fatores, por outro contribuem para o sucesso do desempenho da organização, tais como a qualidade de serviço, a satisfação do cliente e a inovação (Kaplan e Norton, 2001; Martinez et al., 2004; Mohamed, Hui, Rahman e Aziz, 2009).

Como resultado pelo reconhecimento destas e de outras deficiências, surgiram novos sistemas de medição e avaliação de desempenho com a incorporação de medidas financeiras e não-financeiras, em que se destacam os modelos *The Performance Pyramid System* (Lynch e Cross, 1991), *The Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) e *The Performance Prism* (Neely, Adams e Kennerley, 2002), entre outros.

Tais modelos, ao combinarem os aspetos financeiros e não-financeiros, permitem abranger todas as atividades não só para monitorizar mas também para planear e influenciar o desempenho. Desta forma, proporcionam uma visão mais ampla do desempenho organizacional e dos processos que suportam a tomada de decisão através da recolha, processamento e análise de informação quantificada sobre o seu desempenho (Melchert e Winter, 2004; Neely et al., 2005; Gimbert et al., 2010; Koufteros, Verghese e Lucianetti, 2014).

Na sequência do crescente ambiente concorrencial e turbulento em que as organizações operam, fatores como a (i) propensão para crescer em dimensão, (ii) a evolução do conceito de qualidade, (iii) o aumento do foco na melhoria contínua e (iv) os significativos desenvolvimentos em tecnologias de informação e comunicação, facultaram a criação de um contexto favorável para a implementação de sistemas de medição de desempenho nas organizações de todos os setores da indústria e comércio, incluindo o público (Bourne et al., 2000; Garengo et al., 2005; Hitt et al., 2009; Garengo e Biazzo, 2012; Wheelen e Hunger, 2012).

Em consequência destes fatores, as organizações perceberam que para competirem é necessário monitorizarem e compreenderem os seus desempenhos, reconhecendo, desta forma, a medição e avaliação como um elemento crucial no processo de gestão de desempenho organizacional (Bourne et al., 2000; Melchert e Winter, 2004; Frolick e Ariyachandra, 2006; Thompson et al., 2008; Taticchi, Tonelli e Cagnazzo, 2010; Wheelen e Hunger, 2012).

2.3.2 Gestão de desempenho organizacional

A gestão de desempenho organizacional é uma designação que surgiu para diferenciar a gestão ao nível individual da gestão ao nível da corporação (Bourne et al., 2005). Este tipo de gestão requer que os procedimentos sejam colocados em linha com a evolução do seu ambiente, de forma a permitirem o desenvolvimento da organização e do seu sistema de gestão (Lebas e Euske, 2004).

Associado ao desempenho organizacional estão os modelos de avaliação de desempenho, também referidos na literatura como sistemas de medição e avaliação do desempenho estratégico (Bourne et al., 2000, 2005; Lebas e Euske, 2004; Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray e Neely, 2007; Gimbert et al., 2010; Bisbe e Malagueño, 2012).

Como abordagem para monitorizar e avaliar o desempenho em relação à definição dos objetivos e das metas, a gestão de desempenho organizacional engloba metodologias, quadros e indicadores que têm como funções (i) auxiliar as organizações na formulação e avaliação da estratégia, (ii) motivar pessoas e (iii) comunicar ou reportar o desempenho às partes interessadas (Bourne et al., 2003; Kennerley e Neely, 2003; Marr, 2004; Frolick e Ariyachandra, 2006; Hitt et al., 2009).

A gestão de desempenho organizacional deve, portanto, ser observada sob duas perspectivas: (i) da *gestão* e (ii) da *medição*. Do ponto de vista da *gestão*, um ‘sistema de gestão de desempenho’ consiste em quatro atividades principais: (i) planeamento do desempenho, (ii) medidas para controlar o desempenho, (iii) medição do desempenho e (iv) recompensa pelo desempenho; do ponto de vista da *medição*, um ‘sistema de medição’ proporciona uma base para uma organização avaliar o quão bem os seus resultados estão a progredir em relação aos objetivos predeterminados (Marr, 2004;

Melchert e Winter, 2004; Frolick e Ariyachandra, 2006; Thompson et al., 2008; Wheelen e Hunger, 2012; Melnyk et al., 2014).

Mas se por um lado os resultados da medição de desempenho fornecem informação sobre ‘o que aconteceu’ e não ‘porque aconteceu’, por outro lado ajudam a identificar os pontos fortes e fracos e a decidir sobre futuras iniciativas com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. Daí que, para se fazer um uso efetivo dos resultados da avaliação do desempenho, as organizações devem ser capazes de fazer a transição da medição para a gestão (Neely, 1999; Amaratunga e Baldry, 2002; Frolick e Ariyachandra, 2006; Hitt et al., 2009; Melnyk et al., 2014).

Como tal, a ‘gestão de desempenho’ e a ‘medição de desempenho’ complementam-se num processo iterativo, uma vez que a gestão precede e sucede a medição (Lebas, 1995). Neste sentido, o objetivo final da medição de desempenho deve ser ‘aprender’ em vez de ‘controlar’ (Davenport, 2006).

Do ponto de vista de processo, a gestão de desempenho organizacional pode ser definida como um ciclo fechado de gestão e de processos analíticos, suportado por tecnologias que atentem as atividades financeiras e operacionais, descritos como uma série de processos e aplicativos projetados para otimizar o desenvolvimento e a execução da estratégia organizacional (Frolick e Ariyachandra, 2006; Grosswiele, Roglinger e Friedl, 2013).

Numa perspectiva de resultado esperado, a gestão de desempenho pode ser definida como a utilização de informações da medição de desempenho para produzir uma mudança positiva na cultura organizacional, nos sistemas e nos processos (Amaratunga e Baldry, 2002; Melnyk et al., 2014).

Mas a gestão de desempenho, como meio de combinar a estratégia organizacional e a estrutura tecnológica com o objetivo de fornecer aos decisores informações que lhes permita tomarem medidas eficazes, envolve duas tarefas principais: (i) facilitar a criação de objetivos estratégicos e (ii) apoiar a gestão do desempenho desses objetivos (Kaplan e Norton, 2001; Bourne et al., 2003; Neely, 2004; Neely et al., 2005; Ariyachandra e Frolick, 2008; Grosswiele et al., 2013).

Como tal, a ‘gestão de desempenho’ é utilizada como um termo genérico para se referir a metodologias, métricas, processos e sistemas que monitorizam e gerem o desempenho de uma organização, de forma a medir continuamente a sua própria eficácia e eficiência de acordo com as perspectivas estratégicas, operacionais, recursos humanos, sistemas de informação, marketing e financeira (Melchert e Winter, 2004; Franco-Santos et al., 2007; Chvatalova e Koch, 2015).

Nesta perspectiva, os objetivos e os indicadores são então associados a métricas operacionais que levam à execução eficaz da estratégia transversal a toda organização, pelo que a gestão do desempenho de uma organização deve ser implementada se o planeamento estratégico estiver intimamente ligado com a execução operacional (Melchert e Winter, 2004; Frolick e Ariyachandra, 2006; Zulkiffli, 2014).

2.3.3 Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional

Os sistemas de medição e avaliação de desempenho surgiram em profusão nos finais dos anos 1980 e durante a década de 1990. Muitos desses sistemas e modelos foram concebidos para proporcionar às organizações meios para implementarem os seus processos e melhorarem os seus desempenhos (Ghalayini et al., 1997; Neely e Bourne, 2000; Kaplan e Norton, 2001; Pun e White, 2005).

Numa perspectiva de processo, tais modelos têm como função o de auxiliar as organizações a definirem, de uma forma mais adequada, não apenas um conjunto de indicadores de medição que reflitam os seus objetivos e avaliem os seus desempenhos, mas também o de facilitar aos gestores a implementação da estratégia organizacional, representando, por isso, um papel importante no apoio à gestão (Kennerley e Neely, 2002; Garengo et al., 2005; Rodrigues, 2010).

Os modelos mais apontados na literatura com impacto significativo na conceção de medidas de desempenho são os mostrados no Quadro 3.

Em comum, todos estes modelos têm a preocupação em “o que medir” e “como estruturar” um sistema de medição e avaliação de desempenho organizacional (Hudson et al., 2001; Neely, 2004; Bourne, Kennerley e Franco-Santos, 2005; Nudurupati, Bititci, Kumar e Chan, 2011).

Quadro 3. *Modelos de Medição e Avaliação do Desempenho Organizacional.*

Modelo	Autores, Ano	Descrição
The Performance Measurement Matrix	Keegan et al., 1989	Assenta em dois tipos de medidas de desempenho: as que se relacionam com os resultados e as que incidem sobre os determinantes dos resultados. Este modelo integra quatro classes diferentes de desempenho: financeiras, não financeiras, internas e externas.
Results and Determinants Framework	Fitzgerald et al., 1991	Classifica as medidas em dois tipos básicos: as que se relacionam com os resultados (ex: competitividade, desempenho financeiro) e as que se relacionam com as causas (ex: qualidade, utilização dos recursos, inovação).
The Performance Pyramid System	Lynch e Cross, 1991	Este modelo em pirâmide com quatro níveis relaciona a estratégia corporativa, as unidades estratégicas de negócios e as operações, traduzindo os objetivos de cima para baixo (baseado nas prioridades do cliente) e medidas de baixo para cima.
Balanced Scorecard	Kaplan e Norton, 1992	Trata-se de um instrumento de gestão estratégica para: (i) clarificar e traduzir a visão e a estratégia; (ii) comunicar e relacionar os objetivos estratégicos e as ações; (iii) planear, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas; (iv) melhorar o <i>feedback</i> estratégico e a aprendizagem.
Integrated Performance Measurement Systems	Bititci et al., 1998	Baseia-se em duas dimensões externas (desempenho financeiro e competitividade) e em cinco dimensões internas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).
European Foundation for Quality Management	EFQM, 1999	O EFQM <i>Excellence Model</i> é um modelo não prescritivo assente em nove critérios, sendo cinco deles considerados como fatores (liderança, pessoas, política e estratégia, parcerias e recursos, processos) e quatro como resultados (que derivam das pessoas, dos clientes, da sociedade e do desempenho).
The Performance Prism	Neely et al., 2002	Este modelo consiste em cinco faces integradas que identificam as áreas a abordar pelas organizações: a satisfação das partes interessadas, as estratégias, os processos, os recursos e a contribuição das partes interessadas.

Elaboração própria

De referir que, de acordo com a literatura, o modelo *Balanced Scorecard* é o mais citado (Neely e Bourne, 2000; Tangen, 2004; Nudurupati, 2011).

The Performance Measurement Matrix (PMM)

O modelo PMM utiliza como dimensões o alinhamento da estratégia, o enfoque no equilíbrio das partes interessadas (*stakeholders*), a clareza e simplicidade e a verticalidade e equilíbrio (Garengo et al., 2005).

Este modelo, ao integrar as diferentes classes de desempenho do negócio, combinando as perspectivas financeiras e não financeiras com as perspectivas interna e externa (Neely e Bourne, 2000), auxilia a organização a definir os seus objetivos estratégicos e a traduzi-los em medidas de desempenho através de uma abordagem hierárquica e integrada.

Sendo um modelo abrangente, permite traçar caminhos de todas as medidas possíveis de desempenho de uma organização e localizar as omissões onde há necessidade de maior focalização.

Contudo, a sua simplicidade tem sido criticada pelo facto de não considerar algumas perspectivas e relações que são mais explícitas em outros modelos tais como o BSC (Neely e Bourne, 2000; Neely et al., 2005).

Results and Determinants Framework (RDF)

O modelo RDF baseia-se na premissa de que existem dois tipos básicos de medida de desempenho em qualquer organização: (i) as que se relacionam com os resultados (competitividade, desempenho financeiro) e (ii) as que incidem sobre os determinantes dos resultados (qualidade, flexibilidade, utilização dos recursos e inovação) (Bourne et al., 2000; Neely e Bourne, 2000).

Este modelo, para além de especificar com detalhe como é que as medidas devem ser, permite fazer uma distinção entre os resultados e os seus determinantes. No entanto, ao não incluir os clientes ou os recursos humanos como dimensões de desempenho não consegue dar uma perspectiva verdadeiramente equilibrada de desempenho (Bourne et al., 2000; Hudson et al., 2001).

The Performance Pyramid System (PPS)

O modelo PPS é um modelo proposto em forma de pirâmide e estruturado em quatro níveis - Visão corporativa; Unidades de negócio estratégicas; Sistemas operacionais do negócio; Departamentos e centros de trabalho -, descrevendo as medidas que integram o desempenho através da estrutura hierárquica da organização (Bourne et al., 2000).

Utiliza como dimensões o alinhamento da estratégia, a melhoria estratégica, o equilíbrio, a orientação para os processos, a profundidade, a largura, as relações causais, a verticalidade e o equilíbrio (Hudson et al., 2001; Rouse e Putterill, 2003).

Os objetivos estratégicos (nível superior) são traduzidos a partir da visão do negócio através de um processo de cima para baixo, estabelecendo uma relação explícita entre as medidas de desempenho nos diferentes níveis hierárquicos e os objetivos estratégicos (Ghalayini et al., 1997; Hudson et al., 2001).

Este modelo tem como vantagem o de mostrar claramente a diferença entre as medidas que são de interesse para as partes externas - a satisfação dos clientes, a qualidade e entrega - e as medidas que são de interesse para as partes internas - a produtividade, o tempo de ciclo e os desperdícios (Neely, 2000). Todavia, não especifica detalhadamente quer a forma das medidas quer o processo para as desenvolver (Hudson et al., 2001), não integra o conceito de melhoria contínua e tão pouco fornece um mecanismo que identifique os indicadores chave de desempenho (Tangen, 2004), o que o torna difícil de operacionalizar (Neely, 2000).

Balanced Scorecard (BSC)

O modelo BSC, por ser o mais estudado e talvez aquele com maior aplicabilidade, é o modelo mais citado na literatura, com referências positivas e/ou negativas. Acentua a relação da medição com a estratégia em quatro diferentes perspectivas - *financeiras, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento* - a partir de um conjunto de medidas que permite aos gestores de topo obterem de forma imediata uma visão abrangente do negócio (Tangen, 2004).

Kaplan e Norton (1992) salientam que o BSC, ao minimizar a sobrecarga de informação limitando o número de medidas utilizadas, obriga os gestores a focarem-se nas medidas que são críticas.

Este modelo enfatiza o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras para alcançar o alinhamento estratégico (Hudson et al., 2001).

Kennerley e Neely (2002), por exemplo, referem algumas deficiências tais como: a ausência de uma dimensão da competitividade; incapacidade para reconhecer a

importância de aspetos tais como recursos humanos e desempenho do fornecedor; e nenhuma especificação das dimensões de desempenho que determinam o sucesso.

Ainda de acordo com os autores Ghalayini et al. (1997), o BSC, para além de constituir uma ferramenta para monitorizar e controlar em vez de ser uma ferramenta de melhoria, o seu principal ponto fraco é a de que este modelo foi concebido principalmente para fornecer aos gestores de topo uma visão global do desempenho, excluindo os de nível operacional.

Integrated Performance Measurement System (IPMS)

O modelo IPMS salienta dois aspetos principais do sistema de medição de desempenho: *integridade* e *implementação*. A *integridade* refere-se à capacidade do sistema de medição de desempenho para promover a integração das diversas áreas de negócio, enquanto a *implementação* se refere à execução dos objetivos de negócios e políticas ao longo de quatro níveis: corporativo, unidades de negócios, processos de negócios e atividades (Bititci et al., 1998).

Este modelo baseia-se em sete dimensões principais: duas externas (desempenho financeiro e competitividade) usadas para monitorizar a posição da organização no seu contexto competitivo, e cinco internas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas) usadas para monitorizar todo o processo produtivo.

No entanto, este modelo não constituiu um processo estruturado em que especifica os objetivos, os prazos de desenvolvimento e a sua implementação (Hudson et al., 2001; Pun e White, 2005).

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Trata-se de um modelo que define a autoavaliação como uma revisão regular, sistemática e abrangente das atividades com o objetivo de dar *feedback* dos resultados da organização.

O EFQM *business model* baseia-se num conceito que consiste em avaliar a qualidade de acordo com nove critérios chave e que são ponderados e repartidos em duas categorias, de forma a poder quantificar o nível de qualidade atingido e a posicionar-se em relação às outras empresas:

- *Fatores* - que integra os critérios: a *liderança*; a *gestão do pessoal*; a *política e a estratégia*; as *parcerias e os recursos*; os *processos*;
- *Resultados* - que inclui os critérios: a *satisfação do pessoal*; a *satisfação do cliente*; a *integração na coletividade*; os *resultados operacionais*.

Contudo, trata-se de um modelo que apresenta dificuldades de operacionalizar (Neely et al., 2000). Para além de não envolver as avaliações externas ou um processo de *benchmarking*, também não demonstra uma clara forma de medir os desempenhos em níveis hierárquicos, ou seja, estratégico, tático e nível de produção (Anand e Kodali, 2008; Matthews, 2015).

The Performance Prism (PP)

O modelo PP inicia com as necessidades e vontades das partes interessadas e não com a estratégia (Bourne et al., 2003). Neely et al. (2002) argumentam que a crença comum de que as medidas de desempenho devem ser estritamente derivadas de estratégia é incorreta, pois devem ser as necessidades e vontades das partes interessadas consideradas em primeiro.

De acordo com este modelo, existem cinco perspectivas distintas (mas relacionadas) de desempenho e que visam responder às questões:

- *Satisfação das partes interessadas* - quem são os nossos principais *stakeholders*, o que querem e necessitam;
- *Estratégias* - que estratégias temos de colocar em prática para satisfazer os desejos e as necessidades das partes interessadas;
- *Processos* - quais os processos críticos que necessitamos operacionalizar e melhorar;
- *Recursos* - quais são os recursos que precisamos operar e melhorar; e

- *Contribuição das partes interessadas* - que contribuições pedimos aos nossos *stakeholders* para manter e desenvolver esses recursos.

Como ponto forte, este modelo questiona a estratégia da organização antes do processo de seleção das medidas a tomar. Desta forma, o modelo PP assegura que a escolha das medidas de desempenho possui uma base. No entanto, o modelo pouco refere sobre como as medidas de desempenho serão realizadas (Tangen, 2004).

O facto de muitas organizações serem forçadas a medirem o seu desempenho de forma a contribuírem para a sua estabilidade, a questão principal continua sobre quais os parâmetros a medir e avaliar que produzem um impacto direto na eficiência, quer na organização como um todo, quer em processos individuais, tais como produção, logística, vendas, etc (Neely et al., 2002; Hitt et al., 2008; Iveta, 2012; Kagansky, 2013).

2.3.3.1 Utilização de um sistema de medição e avaliação de desempenho organizacional

A utilização de um Sistema de Medição e Avaliação de Desempenho Organizacional (SMADO) constitui um dos critérios mais importantes para a análise do crescimento das organizações, das suas ações e dos seus ambientes (Lynch e Cross, 1991; OECD, 2001). Como prova disso, as organizações que utilizam os sistemas de medição e avaliação do desempenho organizacional como elemento base para a sua gestão, apresentam melhor desempenho do que aquelas que não o fazem (Lingle e Schiemann, 1996; Ittner, Larcker e Randall, 2003; Neely, 2004; Garengo et al., 2005; Bisbe e Malagueño, 2012; Bititci et al., 2012; Kaganski et al., 2013).

No entanto, o impacto positivo pela utilização de um sistema de medição de desempenho não é uma definição exclusiva sobre a rentabilidade ou melhorias financeiras das empresas, pois este também envolve outro tipo de benefícios tais como o desenvolvimento de capacidades de gestão e de comunicação (Lawson, Stratton e Hatch 2003; Bititci et al., 2012; Taylor e Taylor, 2013).

Lingle e Schiemann (1996) e Ittner et al. (2003), por exemplo, encontraram nos seus estudos evidências de que, as organizações (i) que utilizam um maior número de

medidas financeiras e não-financeiras e (ii) que relacionam as medidas estratégicas com as medidas operacionais, obtêm maiores retornos. Num outro estudo, Lawson et al. (2003) concluíram que a utilização de um SMADO, como ferramenta de controlo de gestão, não só reduz os custos gerais em 25% como aumenta as vendas e os lucros.

Contudo, poucas organizações parecem possuir processos sistemáticos que garantam que os seus sistemas de medição de desempenho reflitam o seu ambiente e as suas estratégias (Kennerley e Neely, 2003; Richard, Devinney, Yip e Johnson, 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Mas se para Otley (2004), os sistemas de medição possuem três papéis diferentes nas organizações ao fornecerem (i) uma ferramenta para a gestão financeira, (ii) informação sobre o desempenho global da organização e (iii) um meio de motivação e controlo, para Neely, Richards, Mills, Platts e Bourne (1997) esses papéis são o de cumprir, o de verificar e o de desafiar.

Trata-se, pois, de um sistema de gestão equilibrado e dinâmico capaz de providenciar suporte aos processos de decisão através da recolha, elaboração e análise de informações auxiliando a gestão da incerteza (Neely et al., 2002). Por outro lado, a inclusão de processos que permitam a revisão das medidas e dos objetivos possibilitam, não apenas adaptar um SMADO rapidamente às mudanças que se produzam em contextos internos e externos, como também avaliar sistematicamente a estratégia da organização (Garengo et al., 2005; Micheli e Manzoni, 2010).

Taylor e Taylor (2013) referem seis fatores que favorecem o processo de implementação de um SMADO, a saber: (i) o processo de formulação da estratégia; (ii) o processo de implementação da estratégia; (iii) um sistema de informação como suporte; (iv) a orientação para a aprendizagem organizacional; (v) a qualidade da cultura de gestão; e (vi) uma liderança da gestão de topo. Num estudo que os autores efetuaram em 349 empresas no Reino Unido, os resultados revelaram que todos estes fatores possuem teórica e estatisticamente uma influência significativa sobre a implementação de um SMADO.

Contudo, um SMADO adequado para uma organização pode não o ser para outra, daí a importância de uma organização criar o seu próprio sistema que atenda às suas necessidades específicas, de forma a refletir os contextos em que estas se inserem. Para

isso, as organizações devem selecionar os indicadores que melhor reflitam os seus objetivos e que sejam fatores críticos e não a partir de modelos aplicados por organizações de grande dimensão (Neely, 1999; Jarvis, Curran, Kitching, e Lightfoot, 2000; Tangen, 2004; Kaganski et al., 2013; Matthews, 2015).

Neste sentido, um SMADO deve, portanto, ser concebido e implementado de acordo com a estratégia da organização, de forma a ligar a mesma com a função dos objetivos e aos aspetos operacionais, proporcionando uma descrição geral e sintética do desempenho da organização como um todo (Lynch e Cross 1991; Kaplan e Norton, 1996; Neely, 1999; Neely et al., 2002; Micheli e Manzoni, 2010).

Assim sendo, um sistema de medição e avaliação de desempenho deve proporcionar uma visão geral e concisa do desempenho da organização através de um conjunto de métricas (financeiras e/ou não financeiras) que: (i) orientem e suportem os processos de tomada de decisão de uma organização sobre o seu desempenho; (ii) permitam a revisão e a melhoria da implementação da estratégia; e (iii) permitam o alinhamento dos processos-chave de negócios (Sinclair e Zairi, 1996; Jarvis et al., 2000; Ariyanchandra e Frolick, 2008; Mohamed et al., 2009; Taylor e Taylor, 2014).

Numa perspectiva mais objetiva, um SMADO deve considerar como elementos principais: (i) o alinhamento estratégico; (ii) o seu desenvolvimento; (iii) foco nos *stakeholders*; (iv) medidas financeiras e não financeiras; (v) adaptabilidade dinâmica; (vi) orientação para o processo; (vii) profundidade/detalhe; (viii) abrangência; (ix) relacionamentos de causa e efeito; e (x) clareza e simplicidade (Garengo et al., 2005).

Como tal, um SMADO deve ser constituído por (i) *medidas individuais* que quantifiquem a eficiência e eficácia das ações, (ii) um *conjunto de medidas* que se combinam para avaliar o desempenho da organização como um todo e (iii) uma *estrutura de apoio* que permita que os dados sejam obtidos, compilados, classificados, analisados, interpretados e disseminados (Neely, 2004; Niven, 2006).

No sentido de selecionar as medidas de desempenho para analisar e melhorar o desempenho, dever-se-á ter em consideração alguns aspetos. A sua seleção deve ser efetuada por uma técnica ou um conjunto de técnicas de medição que tenham em consideração, entre outras (Tangen, 2004): (i) o propósito da medição; (ii) o nível da

medição; (iii) o nível de detalhe requerido; (iv) o tempo disponível para a medição; (v) a existência de dados disponíveis predeterminados; e (vi) o custo da medição.

Neste sentido, a análise do desempenho de uma organização deve, por isso, estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna relativamente ao sucesso da estratégia, considerando que os principais indicadores de desempenho não podem basear-se apenas em dados financeiros mas também em métricas como a qualidade, a satisfação dos consumidores, a inovação e a quota de mercado (Drucker, 1995; Jarvis et al., 2000; Thompson et al., 2008).

Nesta sequência, um SMADO pode ser definido como um conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações, uma vez que, ao fornecerem informações relevantes que facilitam os processos de decisão, permitem a implementação das estratégias organizacionais, desempenhando um papel muito importante na tradução da estratégia corporativa em resultados (Sinclair e Zairi, 1996; Bititci et al., 1998; Neely et al., 2005; Pun e White, 2005; Lee e Yang, 2011).

2.3.3.2 Fracassos na utilização de um sistema de medição e avaliação de desempenho organizacional

Apesar das variadas referências na literatura sobre os impactos positivos pela utilização de um SMADO, nem todas as organizações tiveram sucesso (Marr, 2004; Tangen, 2004; Bushardt, Glascoff e Doty, 2011; Garengo e Biazzi, 2012).

Contudo, podem-se considerar duas razões principais que explicam os fracassos pela utilização de um sistema de medição de desempenho organizacional. A primeira relaciona-se com a conceção e a segunda com as dificuldades na implementação (Kaplan e Norton, 1996, 2001; Neely e Bourne, 2000; Neely, 2004; Tangen, 2004; Niven, 2006; Mohamed et al., 2009; Micheli e Manzoni, 2010).

Tangen (2004) salienta como alguns dos obstáculos que contribuem para a complexidade em conceber um sistema de medição do desempenho, a saber: (i) a terminologia pouco clara, (ii) a elevada quantidade de medidas existentes a seleccionar, (iii) os inúmeros fatores que afetam a produtividade e a decisão sobre que medidas utilizar, e (iv) um elevado número de requisitos que um sistema de desempenho deve cumprir.

Para além disso, a implementação de um sistema de medição de desempenho depende das opções estratégicas; uma formulação estratégica pobre é um impedimento comum para a implementação de um SMADO (Kaplan e Norton, 1996, 2001; Bourne et al., 2003; Garengo et al., 2005). Um sintoma comum de uma formulação estratégica pobre é a de o compromisso com a estratégia não ser partilhada com os responsáveis pela execução da estratégia. Esta situação pode ser explicada pelo facto de os gestores não só terem mais dificuldades como também possuírem relutância em se envolverem em discussões sobre a estratégia. Ao verificar-se esta situação, todo o processo de medição de desempenho torna-se irrelevante (Neely e Bourne, 2000; Kaplan e Norton, 2001; Rouse e Putterill, 2003; Niven, 2006; Gimbert et al., 2010; Bushardt et al., 2011; Garengo e Biazzi, 2012).

Como tal, a utilização de um SMADO exige um esforço considerável em todos os níveis da organização. De acordo com Hudson et al. (2001), Bititci et al. (2000) e Bourne et al. (2000), o fracasso pela implementação de um SMADO em muitas organizações verifica-se por:

- (i) *falta de tempo e investimento* necessário para a recolha, análise e produção de relatórios;
- (ii) *difficuldade em quantificar os resultados* em áreas que são mais de natureza qualitativa;
- (iii) *grande número de medidas* que são difíceis de gerir num sistema baseado em papel;
- (iv) *ausência de suporte* adequado em tecnologias de informação.

Acresce, que perante a diversidade de indicadores de desempenho para diferentes objetivos, quer os responsáveis pelo planeamento, quer os executores, nem sempre estão cientes das diferenças existentes entre as razões conceptuais e as empíricas da função desses indicadores, daí que muitas organizações tendem a medir o que é fácil de medir e não necessariamente o que realmente importa medir (Neely e Bourne, 2000; Marr, 2004; Tangen, 2004; Niven, 2006).

2.3.4 Síntese do subcapítulo

A gestão de desempenho de uma organização deve estar capacitada para identificar as áreas das suas atividades com menor eficiência. Na prática, esta capacidade é suportada pela utilização de um sistema de medição e avaliação da organização. Como tal, a gestão estratégica de uma organização deve dedicar uma atenção considerável à conceção, implementação e desenvolvimento do seu sistema de informação que lhe permita obter dados para uma posterior avaliação.

A gestão de desempenho organizacional compreende métodos sistemáticos que conjugam objetivos estratégicos com os resultados. Trata-se de um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento de desempenho, vinculando o desempenho e os objetivos de cada indivíduo à missão e objetivos gerais da organização.

A medição e avaliação é, por isso, um processo que, ao proporcionar informações mais pormenorizadas, permite que sejam tomadas as medidas corretivas de ação apropriadas para proceder às mudanças relacionadas com o desempenho. Como processo interminável de fixação de metas e objetivos, observa o desempenho dando e recebendo *coaching* e *feedback* contínuo, de forma a assegurar que as atividades e os resultados dos colaboradores sejam congruentes com os objetivos da organização e, consequentemente, ajudem a organização a obter uma vantagem competitiva.

2.4 Metodologias de Apoio ao Desenvolvimento Empírico do Modelo

2.4.1 Metodologia de Conferências de Decisão

A Metodologia de Conferências de Decisão (MCD), desenvolvida por Phillips entre 1980 e 1984, conjuga os processos sociais e técnicos dos grupos e os processos tecnológicos como uma forma de melhorar a informação para a tomada de decisão. Este processo está direcionado para a solução do problema, fazendo uso da modelação multicritério (Thomaz, 2005; Phillips, 2006).

Neste sentido, a MCD agrega (i) a teoria da decisão como processo técnico de modelação do contexto e situação decisional, (ii) as tecnologias de informação como processo tecnológico de apoio computacional especializado e (iii) os processos de grupo

como processo social de facilitação para planejar e dirigir uma reunião bem-sucedida de forma imparcial (Thomaz, 2005, p. 62).

De acordo com Thomaz (2005):

a metodologia de conferências de decisão (*Decision Conferencing*) pode ser aplicada à maior parte dos problemas das organizações. As áreas de aplicação (intervenção) cobrem normalmente o âmbito das Operações, do Planeamento e da Estratégia, podendo ser divididas em cinco grandes áreas de aplicação, a saber, Gestão de crises, Selecção [sic] de opções, Atribuição de prioridades, Alocação de recursos e Estratégia. (p. 79).

Trata-se, portanto, de uma metodologia que, através da construção e desenvolvimento de uma vontade (intenção) comum e da obtenção de um acordo sobre o caminho a seguir, permite encontrar as melhores soluções para problemas complexos nas organizações, por um lado, e motivar os elementos de um grupo de apoio à decisão para a execução e implementação da decisão tomada, por outro (Thomaz, 2005).

As conferências de decisão (*Decision Conferencing*), em si, constituem uma forma específica de contribuir (i) para o processo de apoio à tomada de decisão e (ii) para auxiliar a resolver problemas de decisão estratégica, em que os detentores de um problema (gestores) se reúnem para a sua discussão e solução. Contudo, as conferências de decisão não funcionam muito bem para questões que não possuam um carácter estratégico para a sua resolução (Quaddus, Atkinson e Levy, 1992; Quaddus e Siddique, 2001; Thomaz, 2005; Phillips, 2006; Phillips e Bana e Costa, 2007).

Phillips e Bana e Costa (2007) definem as *Conferências de Decisão* como:

um encontro de atores-chave que desejam resolver questões importantes que a sua organização enfrenta, auxiliados por um facilitador imparcial especialista em análise de decisão e que trabalha como consultor de processo, utilizando um modelo de dados e julgamentos relevantes criados no local para auxiliar o grupo a pensar mais claramente sobre as questões. (p. 5).

Nesta perspectiva, as conferências de decisão caracterizam-se pelo desenvolvimento de um modelo para resolver um problema através da análise e esclarecimento de dúvidas, de incertezas e de questões, permitindo alcançar um entendimento partilhado, um compromisso para com a ação e um sentido de propósito comum (Quaddus e Siddique, 2001; Thomaz, 2005; Phillips e Bana e Costa, 2007; Phillips, 2012).

Embora as conferências de decisão sejam diferentes entre si, existem algumas etapas genéricas que devem ser observadas. De acordo com o modelo referido por Phillips (2012), essas etapas consistem na (i) exploração do assunto, (ii) construção do modelo, (iii) exploração do modelo e (iv) testar o modelo.

A etapa *exploração do assunto* foca-se na exploração das questões relacionadas, sendo os atores prévia e estrategicamente selecionados para participarem numa discussão, de forma a apresentarem perspectivas focalizadas na resolução do problema (Phillips, 2012).

Por sua vez, a etapa *construção do modelo* centra-se no julgamento dos participantes, possibilitando que todas as perspectivas sejam incluídas no modelo e que este seja observado e ajustado constantemente por todos os participantes. Desta forma, as sessões desenvolvem-se num contexto dinâmico, focalizando os participantes nas questões reais a resolver e que permitem delinear compromissos com o caminho a seguir (Phillips, 2012).

Na etapa *exploração do modelo* são observadas as disparidades entre os julgamentos dos participantes e os resultados do modelo, a partir do qual despontam novas intuições que, por sua vez, gerarão novas visões e se desenvolvem novas perspectivas. De salientar a importância do apoio informático na criação de um compromisso, pois todas as entradas (*inputs*) são geradas livremente pelos participantes (Phillips, 2012).

Finalmente, a etapa *testar o modelo* permite aos participantes testarem diferentes julgamentos sem qualquer compromisso, averiguar os resultados e alterar os seus pontos de vista, se necessário. Desta forma, é possível gerar novas perspectivas e estimular novas intuições (novo conhecimento) sobre as questões em análise, dando relevância à

implementação dos resultados e assegurando que as conclusões e recomendações proporcionarão um caminho para a sua implementação (Phillips, 2012).

O modelo funciona, assim, como uma *ferramenta de pensamento* que permite aos participantes de compreenderem as consequências lógicas dos diferentes pontos de vista. Ao avaliarem as implicações do modelo, efetuarem alterações e testarem diferentes suposições, os participantes desenvolvem então um entendimento partilhado para alcançarem um acordo sobre o caminho a seguir (Phillips e Stock, 2003; Phillips, 2006, 2012).

Acresce, que o desenvolvimento de um modelo adequado (*requisite*) é a chave para o sucesso da conferência de decisão. Uma vez validado o modelo, este é utilizado extensivamente para análises subsequentes, tomada de decisão e implementação da ação (Bana e Costa, 1993; Quaddus e Siddique, 2001; Phillips, 2012).

2.4.2 Consultoria de processos de grupo

A abordagem da consultoria de processos de grupo, concebida por Schein em 1969 e reformulada várias vezes pelo mesmo (1999, 2004), constitui um contributo para o desenvolvimento do processo, em geral, e para a definição do papel de colaborador do consultor, em particular.

Schein (1999) define o processo de consultoria como:

a criação de uma relação com o cliente que lhe permite perceber, compreender e atuar sobre os eventos do processo que ocorrem no seu ambiente interno e externo, no sentido de melhorar a situação tal como por ele definida. (p. 20).

Neste sentido, Schein (1999, 2004) considera que o processo de consultoria se trata de uma filosofia de ajuda que se baseia na construção de relações de ajuda entre consultor e cliente com uma orientação para a resolução de problemas.

A consultoria de processos reconhece três princípios: primeiro, os clientes sabem mais sobre a sua própria situação do que o consultor; segundo, um processo de consultoria precisa de gerar a apropriação psicológica das atividades que dele resultam por parte do

cliente; terceiro, o consultor deve procurar desenvolver as capacidades dos clientes para resolverem os seus próprios problemas.

É nesta perspectiva que Reddy (1994) e Hackman e Wageman (2005) se referem ao processo de consultoria como intervenções fundamentadas e intencionais do consultor, no decurso de eventos e dinâmicas de um grupo com o objetivo de ajudar esse grupo a atingir efetivamente os seus objetivos.

O trabalho de Schein (1999, p. 11-21) permite descobrir as condições subjacentes necessárias para um relacionamento bem-sucedido entre consultor-cliente, e que remete para os consultores a decisão sobre a escolha do modelo/papel que estes podem desempenhar no relacionamento com o cliente, a saber:

Especialista – este modelo pressupõe que o cliente compra ao consultor alguma informação ou serviço que ele próprio não consegue providenciar, isto é, trata-se de um recurso especializado que fornece informações ou recursos. Este modelo de consultoria é mais apropriado para os clientes que (i) diagnosticam corretamente as suas necessidades, (ii) identificam corretamente as competências do consultor, (iii) comunicam claramente sobre o problema que pretendem resolver e (iv) ponderam nas consequências da ajuda.

Analista – o foco deste modelo é de que o cliente experimenta alguns sintomas de que algo está errado, mas não tem a menor idéia de como entender o que está errado ou de como corrigi-lo. A relação que se estabelece entre o consultor e o cliente é similar ao de um médico quando este diagnostica e prescreve uma receita ou um tratamento. O processo de diagnóstico é totalmente delegado ao consultor com a obrigação de apresentar um remédio, pelo que o cliente fica totalmente dependente do consultor até ao momento em que este envolve o cliente na resolução do problema.

Facilitador – este modelo centra-se na construção de um relacionamento entre o consultor e o cliente para em conjunto descobrirem a solução. Parte do princípio de entreajuda entre facilitador e cliente com o objetivo de aumentar a capacidade de aprendizagem do cliente sobre o problema e sobre a forma de o resolver. Desta forma, o papel do consultor permite que no futuro o cliente possa solucionar os seus problemas sem necessitar da ajuda de um facilitador.

Schein (1999, 2013) ressalva a adoção do modelo *facilitador* por este ser mais ambíguo, iterativo e muito mais efetivo no processo de consultoria. Essa ênfase na função de consultor de processo é particularmente relevante para as tarefas de transformação e mudança que requerem um maior grau de agilidade, de colaboração e de alinhamento entre consultor e cliente.

2.4.3 Metodologia Multicritério de Apoio à Tomada de Decisão

Muitas vezes, as decisões importantes são apoiadas por grupos de indivíduos que necessitam fazer escolhas entre várias opções de escolha (alternativas). A recomendação por uma opção passa pela avaliação de como as alternativas se comportam face a diferentes e múltiplos critérios (objetivos). Esses processos podem ser apoiados pelos métodos de análise de decisão multicritério que, para além de auxiliarem a gerar recomendações de decisão, também melhoram a comunicação e proporcionam um maior comprometimento com a implementação das decisões (Belton e Stewart, 2002; French, Maule e Papamichail, 2009).

O processo de *tomada de decisão multicritério* lida com problemas de decisão perante uma série de critérios. Na maioria dos casos, são envolvidos diferentes intervenientes que aportam consigo diferentes critérios e pontos de vista que devem ser resolvidos num quadro de compreensão e de compromisso mútuo (Belton e Stewart, 2002; Pohekar e Ramachandran, 2004; French et al., 2009).

Segundo Bana e Costa (1993), qualquer atividade de apoio à decisão deve ser suportada em modelos tendo em vista a elaboração de recomendações que respondam, o mais claramente possível, às questões que se colocam aos intervenientes no decurso do processo de decisão. Daí que um dos principais objetivos dos modelos multicritério é a agregação de diferentes (conflitantes ou irreduzíveis) critérios num indicador de desempenho (Santana, 2002, citado em Thomaz, 2005).

A *análise de decisão multicritério* tem sido utilizada para apoiar decisões complexas, quer em organizações públicas, quer privadas. Esta abordagem oferece vários métodos que apoiam os decisores a lidarem com problemas caracterizados por múltiplos objetivos, ajudando a melhorar a qualidade das decisões, tornando-as mais explícitas, racionais e eficientes. Esses múltiplos objetivos, por sua vez, representam ‘valores

subjetivos’ que são importantes no processo de tomada de decisão (Belton e Stewart, 2002; Pohekar e Ramachandran, 2004; Thomaz, 2005; Phillips e Bana e Costa, 2007; French et al., 2009; Montibeller e Franco, 2010).

Tais métodos proporcionam a construção de estruturas sistemáticas que ajudam a sintetizar informações subjetivas e objetivas, a fim de gerar orientações bem fundamentadas para a tomada de decisões, sendo uma abordagem operacional para avaliar como as alternativas contribuem para os objetivos de decisão e, consequentemente, para a realização dos valores (Belton e Stewart, 2002; French et al., 2009).

Neste sentido, estes métodos (i) permitem uma melhor compreensão das características inerentes ao problema de decisão, (ii) estimulam o papel dos participantes nos processos de tomada de decisão, (iii) facilitam o compromisso e as decisões coletivas e (iv) proporcionam uma plataforma para compreender a percepção dos modelos e dos analistas num cenário realista (Pohekar e Ramachandran, 2004).

A MMAD envolve o estabelecimento de múltiplos critérios de decisão em relação a cada uma das alternativas para se obter uma ponderação, cujos valores são depois introduzidos no *software* que calcula uma pontuação geral para cada alternativa (Taticchi, Garengo, Nudurupati, Tonelli e Pasqualino, 2015).

De acordo com Bana e Costa (1993), a atividade de apoio à decisão:

insere-se no processo e visa a construção duma estrutura partilhada pelos intervenientes nesse processo (*fase de estruturação*), partindo depois para a elaboração de um modelo de avaliação (*fase de avaliação*), seguindo uma abordagem interativa, construtiva e de aprendizagem, e não um posicionamento otimizador e normativo. (p. 1).

O processo de apoio à decisão, segundo Bana e Costa (1997), decorre em três grandes etapas: (i) estruturação e definição do problema, (ii) avaliação das ações potenciais (indivíduos, opções de escolha) e (iii) elaboração de recomendações.

Fase de estruturação e definição do problema

A atividade de estruturação desenvolve-se em quatro fases: (i) caracterização da situação problemática em questão; (ii) identificação e criação de diferentes tipos de elementos fundamentais de avaliação (conceitos relevantes) e determinação das relações estruturais entre eles; (iii) diferenciação das funções no processo de avaliação; e (iv) descrição, tão completa e rigorosa quanto possível (Bana e Costa, 1997; Thomaz, 2005).

A fase da estruturação é provavelmente a mais importante, uma vez que o facilitador desempenha um papel (social e técnico) relevante no aprofundar do conhecimento (significado dos conceitos e seu valor subjetivo e objetivo) relativo à situação problemática, através da inquirição, discussão e diálogo com os atores, tornando o processo mais eficaz (Bana e Costa, 1997; Thomaz, 2005).

Assim, deve-se começar por determinar e clarificar o problema, ou seja, identificar os pontos de vista fundamentais (critérios, fatores de avaliação) para a avaliação das alternativas (opções de escolha) e construir um conjunto de pontos de vista que englobe todas as perspectivas consideradas relevantes. Este processo, assim como o da determinação dos pontos de vista fundamentais (PVFs), são duas atividades de especial importância na estruturação do problema, pois torna possível avaliar o conjunto de opções de escolha (Bana e Costa, 1993, citado em Thomaz, 2005).

Fase de avaliação das ações potenciais

A fase de avaliação das ações potenciais (alternativas, opções de escolha) consiste na construção das escalas de valor sobre cada um dos descritores dos PVFs (critérios, fatores de avaliação), na harmonização dos valores parciais de cada ação e na obtenção da avaliação global das ações (Bana e Costa, 1997).

O processo de avaliação inicia-se, então, com a identificação de escalas de valor sobre cada um dos descritores, sendo pertinente nesta fase abordar os conceitos de função de valor, escala e tipos de escalas. As escalas representam numericamente as funções de valor do decisor, ou seja, mostram o quanto uma ação é preferível em relação a outra.

Para a determinação das escalas de valor sobre cada um dos descritores e posterior determinação dos fatores de harmonização de escala (pesos, constantes de escala), é

utilizada a metodologia Macbeth (*software* M-Macbeth) de Bana e Costa, De Corte e Vansnick (2004), por ser a única a nível mundial que comprovadamente não permite erros do avaliador (atores do processo) no seu processo de determinação de escalas e fatores de harmonização.

De acordo com Bana e Costa, De Corte e Vansnick (2003, 2004, 2012), a metodologia MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) é uma técnica interativa de apoio à construção de escalas de intervalos numéricas a partir dos julgamentos de valor do decisor sem que lhe seja imposta alguma preferência.

A utilização da metodologia *Macbeth* na determinação dos fatores de harmonização de escala, segundo Thomaz (2005):

facilita o processo de tomada de decisão, uma vez que, com o mesmo tipo de procedimento utilizado para a determinação das escalas de valor cardinal locais, é possível obter as constantes de escala necessárias à agregação das avaliações locais das ações potenciais. (p. 176).

Fase de elaboração de recomendações

A fase de elaboração das recomendações não se apresenta como uma fase de conclusões, uma vez que se trata de apoiar a decisão e não de decidir. Assim, cabe ao facilitador, dentro do seu conhecimento e experiência, preparar as conclusões obtidas com o grupo e elaborar um conjunto de recomendações (e dados) relevantes para apoiar a decisão do decisor, tendo em conta os resultados obtidos no contexto de discussão (Thomaz, 2005).

2.4.4 Síntese do subcapítulo

A metodologia de conferências de decisão, associada à análise de decisão multicritério, permite criar, por um lado, um ambiente focado na solução do problema e, por outro, a concordância de uma formulação sobre o melhor caminho a seguir, a partir da captura e partilha de conhecimentos sobre o problema conducente à obtenção de melhores decisões (Phillips e Stock, 2003; Thomaz, 2005; Phillips, 2012).

Esta metodologia proporciona um processo de apoio à tomada de decisão adequado, coerente e transparente, onde se consideram as contribuições para a solução final encontrada e acordada de todos os elementos participantes.

A sua eficácia tem sido demonstrada por vários autores, designadamente por Thomaz (2005), pois baseia-se: (i) na seleção cuidada dos participantes chave e na discussão direta e focalizada para a resolução do problema; (ii) na elaboração de documentação que permita um registo permanente das sessões e dos porquês de determinadas decisões; (iii) nas sessões em grupo, trabalhando no ‘aqui e agora’ e focalizadas em questões reais (na obtenção de um acordo sobre o caminho a seguir); e (iv) no apoio computacional providenciado, que é crucial para o desenvolvimento do modelo como ajuda à sua compreensão e à concentração da atenção dos participantes nas questões mais críticas.

Esta metodologia permite dar relevo à fase de implementação, pois assegura que as conclusões e recomendações proporcionem um caminho para a sua execução, exigindo do facilitador grande experiência em ambientes grupais e decisoriais diversos, sendo um fator essencial para a sua correta aplicação e obtenção de resultados positivos.

No que respeita à metodologia multicritério de apoio à decisão, esta baseia-se na precisa identificação das situações de decisão e dos atores e seus problemas, permitindo construir uma estrutura partilhada, onde são consideradas as múltiplas dimensões e perspectivas dos atores. Este processo iterativo segue três grandes etapas, designadas por Bana e Costa (1997) de estruturação e definição do problema, avaliação das ações potenciais e elaboração das recomendações.

Na fase de avaliação, destaca-se a abordagem técnica Macbeth (*Measuring Attractiveness by a Categorical based Evaluation Technique*) e o *software* M-Macbeth, que permitem determinar escalas de valor cardinal para os critérios e fatores de harmonização de escala (pesos) para cada critério, fornecendo a informação necessária para a obtenção de uma avaliação global, de forma interativa e dinâmica num curto espaço de tempo.

Capítulo 3 – Metodologia

O presente capítulo apresenta a descrição dos procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo numa linha de investigação qualitativa.

Tendo em conta o contexto da problemática e a definição da questão central desta investigação em “*Que modelo multimetodológico de avaliação de desempenho organizacional pode potenciar a competitividade e a produtividade?*”, e com o objetivo de “*Criar um modelo multimetodológico para a avaliação de desempenho organizacional que auxilie as organizações a aumentarem a sua competitividade e produtividade*”, definiu-se os *casos de estudo* como o método para o desenvolvimento do presente estudo, apoiado numa *abordagem multimetodológica*.

Para a análise e tratamento dos dados serão utilizadas como técnicas complementares a *técnica de triangulação* e a *técnica de tratamento de mapas cognitivos* e a abordagem MACBETH.

A amostra é constituída por quatro organizações (casos de estudo) que preenchem os requisitos definidos para os objetivos da presente investigação.

3.1 Formulação do Problema e Questões de Investigação

Recorrentemente, escuta-se ou lê-se em artigos de opinião de especialistas em economia/gestão (académicos, governantes ou profissionais da sociedade civil em geral) que apontam como uma das causas sobre a falta de competitividade das organizações portuguesas o seu baixo nível de produtividade; no entanto, algumas organizações são caracterizadas de competitivas por possuírem elevados níveis de produtividade, o que nos leva à questão “porquê?”

A resposta a esta questão não é, nem poderia ser simplista, pois são vários os determinantes (internos/externos) que influenciam a produtividade e a competitividade das organizações. A nível interno, destacam-se o investimento, a inovação, a tecnologia, a qualidade dos recursos humanos e as práticas de gestão, entre outros; a nível externo, as infraestruturas, a burocracia, as taxas, os custos de energia e a legislação (laboral), entre outros.

Numa perspectiva global, e apesar de diversas instituições internacionais especializadas (ex: OCDE, Banco Mundial, Eurostat, World Economic Forum) apresentarem indicadores sobre competitividade e produtividade ao nível das economias das nações, deve-se ter em conta que são as organizações os agentes económicos que mais contribuem para a produtividade e para a competitividade das economias, pois são estas que produzem, negociam e competem nos mercados (Gago et al., 2003).

De acordo com o IMD World Competitiveness Center, com sede na Suíça, que se dedica à investigação desde 1989 sobre como as nações e as empresas competem e que conta com uma rede de cooperação de 55 institutos em todo o mundo, entre elas a *Porto Business School* (Portugal), em 2016 Portugal ocupava a posição 39 (em 63 países) em relação ao desempenho global (IMD World Competitiveness Center, 2017).

Este desempenho global da competitividade das economias resulta de uma avaliação constituída por quatro fatores: desempenho económico; eficiência do governo; eficiência do negócio e infraestruturas.

Na Figura 15, é possível observar a posição de Portugal em relação a cada uma das variáveis que integram os fatores referidos.

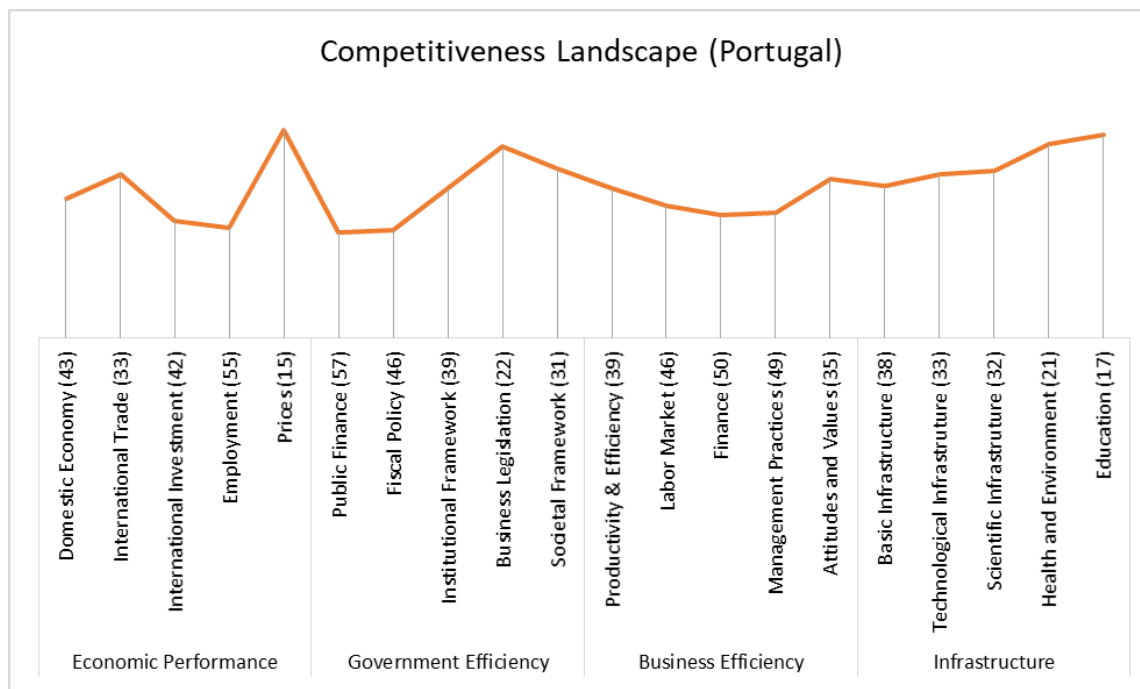


Figura 15. Panorama competitivo de Portugal (2016).

Fonte: IMD World Competitiveness Center

Dos fatores apresentados na Figura 15 sobre o perfil de Portugal, ir-se-á apenas analisar o fator *Business Efficiency* e, deste, as variáveis *Productivity & Efficiency* (*produtividade e eficiência*) e *Management Practices* (*práticas de gestão*) por serem aqueles que melhor podem explicar as causas sobre a falta de competitividade das organizações e o seu baixo nível de produtividade de acordo com o objeto desta tese.

Conforme mostrado no Quadro 4, em relação à variável *Productivity & Efficiency*, pode-se verificar que apenas três itens se encontram acima do meio da classificação (inferior a 31).

Em termos de produtividade, salienta-se para a posição de Portugal em relação às produtividades alcançadas por trabalhador nos setores da agricultura (42), da indústria (45) e dos serviços (31), a produtividade da força de trabalho pelos padrões internacionais (42) e a produtividade das organizações (50).

Em termos de eficiência, destacam-se as posições de Portugal em relação à eficiência (por padrões internacionais) das grandes empresas (35) e das pequenas e médias empresas (37).

Quadro 4. *Itens que compõem a variável Productivity & Efficiency.*

Productivity & Efficiency	Rank	Year
Overall productivity (PPP) (Estimates: GDP (PPP) per person employed, US\$)	33	2015
Overall productivity (GDP per person employed, US\$)	20	2015
Overall productivity – real growth (Estimates: Percentage change of real GDP per person employed)	39	2015
Labor productivity (PPP) (Estimates: GDP (PPP) per person employed per hour, US\$)	30	2014
Agricultural productivity (PPP) (Estimates: Related GDP (PPP) per person employed in agriculture, US\$)	42	2015
Productivity in industry (PPP) (Estimates: Related GDP (PPP) per person employed in industry, US\$)	45	2015
Productivity in services (PPP) (Estimates: Related GDP (PPP) per person employed in services, US\$)	31	2015

Workforce productivity (Workforce productivity is competitive by international standards)	42	2016
Large corporations (Large corporations are efficient by international standards)	35	2016
Small and medium-size enterprises (Small and medium-size enterprises are efficient by international standards)	37	2016
Productivity of companies (Productivity of companies is supported by global strategies (supplies, offshoring, outsourcing))	50	2016

Fonte: IMD World Competitiveness Center

Quanto à variável *Management Practices* (Quadro 5), todos os itens estão abaixo do meio da classificação. Destes, destacam-se o grau de adaptabilidade das empresas face às mudanças do mercado (47) e as relacionadas com a qualidade da gestão, nomeadamente quanto ao grau de credibilidade dos gestores (50), à eficácia da supervisão da gestão das empresas pelos órgãos sociais (52) e à adequabilidade das práticas de auditoria e contabilidade implementadas (55).

Quadro 5. *Itens que compõem a variável Management Practices.*

Management Practices	Rank	Year
Adaptability of companies (Adaptability of companies to market changes is high)	47	2016
Ethical practices (Ethical practices are implemented in companies)	42	2016
Credibility of managers (Credibility of managers in society is strong)	50	2016
Corporate boards (Corporate boards do supervise the management of companies effectively)	52	2016
Auditing and accounting practices (Auditing and accounting practices are adequately implemented in business)	55	2016
Customer satisfaction (Customer satisfaction is emphasized in companies)	34	2016
Entrepreneurship (Entrepreneurship of managers is widespread in business)	36	2016
Social responsibility (Social responsibility of business leaders is high)	53	2016

Health, safety & environmental concerns

(Health, safety & environmental concerns are adequately addressed by management)

45

2016

Fonte: IMD World Competitiveness Center

Quando comparado o *desempenho global* de Portugal, a *Productivity & Efficiency* e *Management Practices* com outros países (Quadro 6), nomeadamente da Europa, verifica-se uma considerável distância para com alguns países como a Irlanda, Suécia, Holanda, Suíça e Alemanha.

Quadro 6. Posição do desempenho global da competitividade de 13 dos 63 países (2016).

País	Desempenho Global	Productivity & Efficiency	Management Practices
Suíça	2	9	6
Holanda	5	5	16
Irlanda	6	1	7
Suécia	9	4	11
Alemanha	13	13	27
Bélgica	23	15	31
Áustria	25	14	5
Espanha	34	26	51
França	36	20	48
Polónia	38	32	46
Portugal	39	39	49
Itália	44	32	46
Grécia	57	50	49

Fonte: IMD World Competitiveness Center

Mas o ambiente económico que se vive atualmente é cada vez mais caracterizado pelo seu dinamismo e globalização, configurando um ambiente mundial competitivo e em constante mudança; e para as organizações estarem mais aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e que ameaçam a sua sobrevivência, torna-se necessário que estas assumam estratégias e comportamentos que beneficiem e revitalizem os seus resultados, forçando-as a medirem o seu desempenho (Martinez et al., 2004; Neely, 2004; Tangen, 2004; Taticchi et al., 2010; Trkman, 2010).

A avaliação do desempenho torna-se, por isso, essencial, porque se por um lado permite que indivíduos e grupos avaliem a sua posição em comparação com os seus concorrentes, por outro, avaliar o desempenho dos seus processos fornece a oportunidade de reconhecer problemas e de tomar medidas corretivas antes que esses problemas aumentem (Kueng, 2000; Kaplan e Norton, 2001; Neely, 2004; Hitt et al., 2009; Wheelen e Hunger, 2012).

Uma das soluções para a superação destes desafios está na utilização de um modelo que possibilite avaliar o desempenho da organização como um todo. A gestão de desempenho organizacional requer uma perspectiva holística que englobe toda a organização e a aborde de forma abrangente, pelo que a utilização de um modelo, que permita o desenvolvimento de um sistema para medir e avaliar o seu desempenho, constitui um desafio e uma oportunidade para as organizações alinharem estrategicamente toda a sua atividade com os seus objetivos (Kaplan e Norton, 2001; Neely et al., 2002, 2005; Neely, 2004; Taticchi et al., 2010; Melnyk et al., 2014).

Mas se a medição dos resultados cumpre um papel importante na gestão do desempenho organizacional, ao fornecer informações sobre a forma eficaz e eficiente de como a organização gere os seus recursos, então duas questões centrais se impõem: *o que medir e como medir?*

De acordo com o estudo desenvolvido por Felizardo et al. (2017) que incidiu em PME do setor de atividades da indústria transformadora em Portugal, com o objetivo de investigar *se e como* estas organizações mediam e operacionalizavam a avaliação do seu desempenho, os resultados permitiram obter algumas considerações, tais como:

- cerca de metade dos gestores inquiridos desconhecem qualquer modelo de avaliação de desempenho organizacional;
- a maioria das organizações, para além de não possuírem um processo formal da sua estratégia, a partilha das suas intenções estratégicas (como processo de comunicação interna) é muito reduzida;
- a maioria das organizações não possui processos sistemáticos para a obtenção de elementos (dados) que lhes permita avaliarem os resultados de acordo com os seus objetivos estratégicos; e

- as organizações que referiram que operacionalizavam um sistema de medição e avaliação do seu desempenho, para além de utilizarem um reduzido número de indicadores, metade não utiliza qualquer indicador na área de recursos humanos.

Estes resultados estão em linha com o preconizado pelos autores Hudson et al. (2001), Rompho (2011) e Bititci et al. (2012) quando referem que, a maioria das PME, para além de não terem conhecimento sobre sistemas de medição e avaliação de desempenho, a sua taxa de utilização é muito baixa.

Por outro lado, a maioria dos estudos existentes sobre tais sistemas para PME não considera as diferenças fundamentais entre as PME e as grandes organizações. Esta questão poderá estar relacionada com o facto de as abordagens existentes terem sido desenhadas principalmente para serem utilizadas em contextos de médias e grandes empresas (Neely e Bourne, 2000; Hudson et al., 2001; Bourne et al., 2005; Garengo et al., 2005; Hitt et al., 2009; Rompho, 2011; Bititci et al., 2012; Wheelen e Hunger, 2012; Anggadwita e Mustafid, 2014; Ahmedova, 2015).

Esta discussão relacionada com a dimensão das organizações reveste-se de vital importância pelo facto de a esmagadora maioria das organizações em Portugal (99,4%) serem PME (ver Quadro 7).

Quadro 7. *Número de empresas em Portugal: total e por dimensão.*

Ano	Dimensão		
	Total	PME	Grandes
2015	1 181 406	1 180 331	1 075

Fonte: PORDATA

Para além da dimensão é de ressaltar o reconhecimento da importância que as PME desempenham na globalização e a sua significativa contribuição para a economia: é que se por um lado as PME possuem um nível de agilidade, de conhecimento do mercado e de capacidades inovadoras que lhes permitem prosperar à “sombra” das grandes organizações multinacionais, por outro lado são capazes de atuar globalmente através de parcerias que lhes permitem gerar oportunidades a uma escala global (Hudson

et al., 2001; Thompson et al., 2008; Hitt et al., 2009; Rompho, 2011; Bititci et al., 2012; Anggadwita e Mustafid, 2014; Ahmedova, 2015).

Neste contexto, coloca-se como questão central da investigação

Que modelo multimetodológico de avaliação de desempenho organizacional pode potenciar a competitividade e a produtividade?

Sendo o objetivo da investigação encontrar respostas a perguntas através da aplicação de procedimentos científicos (Kothari, 2004) e tendo em vista a contextualização da problemática e com base na questão central, definiu-se como *objetivo geral*

Criar um modelo multimetodológico para a avaliação de desempenho organizacional que auxilie as organizações a aumentarem a sua competitividade e produtividade.

Mas um SMADO adequado para uma organização pode não o ser para outra, daí a importância de se desenvolver um sistema de medição e avaliação que atenda às necessidades específicas de cada organização. Desta forma, o processo de seleção das medidas de desempenho e dos indicadores que melhor reflitam os seus objetivos e que sejam fatores críticos é facilitado (Neely, 1999; Jarvis et al., 2000; Tangen, 2004; Kaganski et al., 2013; Melnyk et al., 2014; Matthews, 2015).

Assim, com o objetivo de criar um modelo que auxilie as organizações a desenvolverem o seu próprio sistema de medição e avaliação do desempenho que atenda às suas necessidades específicas, de forma a refletir os contextos em que estas se inserem, coloca-se como questão derivada

Que modelo multimetodológico de avaliação de desempenho organizacional facilitará o desenvolvimento de um SMADO personalizado?

Para além da questão sobre a dimensão das organizações, verificam-se também outras questões que identificam como causas principais para as barreiras que dificultam a construção e a implementação de um SMADO.

Uma das causas identificadas relaciona-se com a qualidade da formulação estratégica; uma formulação estratégica pobre não permite identificar o que a organização deseja alcançar (Kaplan e Norton, 1996; Franco e Bourne, 2003; Marr, 2004; Garengo et al., 2005; Frolick e Ariyachandra, 2006).

Esta situação está associada com o facto de os gestores, para além de manifestarem relutância em se envolverem em discussões sobre a estratégia, também sentirem dificuldades em a debater. Ao verificar-se esta situação, as medidas de desempenho são mal definidas, mal utilizadas e raramente integradas entre si ou alinhadas com os processos, transformando todo o processo de medição de desempenho irrelevante (Lynch e Cross, 1991; Kaplan e Norton, 1996; 2001; Neely e Bourne, 2000; Rouse e Putterill, 2003; Niven, 2006; Thompson et al., 2008; Gimbert et al., 2010; Bushardt et al., 2011; Garengo e Biazzi, 2012; Wheelen e Hunger, 2012).

Nesta sequência, para criar um modelo que promova um espaço que propicie a participação dos gestores para a discussão dos aspetos estratégicos da organização, coloca-se como questão derivada

Que modelo propicia um espaço de reflexão e de discussão sobre os aspetos estratégicos da organização no futuro?

Outra causa que concorre para o falhanço da construção e implementação de um SMADO prende-se com a dificuldade em definir as medidas de desempenho (o que medir). Esta questão está relacionada com o facto de quer os responsáveis pelo planeamento, quer os executores, nem sempre estarem cientes das diferenças existentes entre as razões conceptuais e as empíricas da função desses indicadores, daí que muitas organizações tendem a avaliar o que é fácil de medir e não necessariamente o que realmente importa medir (Neely e Bourne, 2000; Tangen, 2004; Marr, 2004; Niven, 2006; Slack et al., 2007; Gimbert et al., 2010; Koufteros et al., 2014; Matthews, 2015).

Outros obstáculos que também contribuem para a complexidade em conceber um sistema de medição de desempenho (Tangen, 2004) relacionam-se com: (i) uma terminologia pouco clara; (ii) a elevada quantidade de medidas existentes a selecionar; (iii) os inúmeros fatores que afetam a produtividade e a decisão sobre que medidas utilizar; e (iv) um elevado número de requisitos que um sistema de desempenho deve cumprir.

Como tal, muitas vezes os SMADO desenvolvidos pelas organizações, para além de não refletirem a estratégia da organização, os colaboradores não compreendem a racionalidade ou a lógica das medidas de desempenho desenhadas. Como consequência, o SMADO não só não reflete a estratégia da organização como também não ajuda os seus colaboradores a compreenderem quais são as prioridades da organização (Neely e Bourne, 2000; Marr, 2004; Frolick, 2006; Gimbert et al., 2010; Micheli e Manzoni, 2010; Melnyk et al., 2014).

Neste sentido, com o objetivo de criar um modelo que possibilite o desenvolvimento, implementação, utilização e interpretação dos resultados de um SMADO de forma simples, coloca-se como questão derivada

Que modelo permite o desenvolvimento, a implementação, a utilização e a interpretação dos resultados de um sistema de medição e avaliação do desempenho organizacional de forma simples?

De uma forma genérica, as empresas são organizações cuja finalidade principal é a de maximizar o retorno do capital investido. É esta característica ‘especial’ que as distingue de outras organizações caracterizadas como organizações sem fins lucrativos, públicas ou privadas (Poister, 2008; Rodrigues, 2011).

Isso não significa que uma organização, por não ter fins lucrativos, independentemente de natureza pública ou privada, não possa prosseguir também outros objetivos estratégicos, sobretudo quando da consecução desses objetivos dependa o cumprimento eficaz e eficiente da sua missão e, em particular, a sua própria sobrevivência.

Para estas organizações, as preocupações com as características e o planeamento estratégico são as mesmas que para as empresas, pois este tipo de organizações possui objetivos que são equivalentes ao lucro, tais como sustentabilidade financeira, satisfação das necessidades da comunidade (oferecer serviços e atividades de valor para a sociedade) maximização da eficiência e de eficácia (a baixo custo) (Vasconcellos e Sá, 1997; Poister, 2008; Rodrigues, 2011).

A este propósito, Rodrigues (2011, p. 104) refere que “a actividade de serviço público ou de interesse geral, embora com características específicas, não pode deixar de ser considerada à luz do conceito geral de serviço”.

Neste sentido, incluem-se as organizações de natureza privada tais como IPSS, associações/grupos recreativos/desportivos sem fins lucrativos e a organizações integradas na administração pública, como sejam escolas, hospitais, centros de saúde, etc. (Rodrigues, 2011).

Resulta, portanto, que a gestão de desempenho se pode aplicar indistintamente a toda e qualquer organização, pública ou privada, empresarial ou não empresarial, com ou sem fins lucrativos e não apenas às organizações empresariais.

Assim, com o objetivo de criar um modelo que possa ser adequado a qualquer organização, independentemente da sua natureza (empresarial / não empresarial; público / privado; com ou sem fins lucrativos), dimensão, estrutura, coloca-se como questão derivada da investigação

Que modelo de avaliação de desempenho organizacional garante a sua adaptabilidade a qualquer organização face às características de natureza, dimensão, e estrutura?

Tendo em conta os objetivos desta tese, e em especial o de “*criar um modelo que possa ser adequado a qualquer organização, independentemente da sua natureza (empresarial/não empresarial; público/privado; com/sem fins lucrativos), dimensão e estrutura*”, foram definidas quatro tipologias de organização: (i) empresarial (serviços), privada, com fins lucrativos, média/grande dimensão e estrutura divisionária (corporativa); (ii) não empresarial (serviços), pública, sem fins lucrativos, de média

dimensão e estrutura funcional (colegiada); (iii) empresarial (indústria), privada, com fins lucrativos, média dimensão e estrutura funcional; e (iv) empresarial (serviços), privada, com fins lucrativos, média dimensão e estrutura simples.

A amostra será constituída por organizações não financeiras com atividade em Portugal, nomeadamente nos distritos de Leiria e de Lisboa, por serem duas regiões abundantes em número e diversidade de organizações com as tipologias definidas.

3.2 Casos de Estudo

A investigação qualitativa apresenta-se mais apropriada à presente investigação por ser aquela que (i) permite uma análise mais intensa e profunda das características do objeto em análise, (ii) compreende melhor os significados que emergem da realidade, e (iii) compreende como os intervenientes fundamentam as suas representações dos problemas e da realidade (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Os casos de estudo têm como objetivo geral o de explorar e descrever as intervenções em contexto real: exploratório para proporcionar uma maior familiaridade com o problema no sentido de o tornar mais explícito, e descritivo porque tem como finalidade descrever os factos e/ou fenómenos tal como aconteceram. Ao escolher o “caso”, o investigador estabelece um fio condutor lógico e racional que guiará todo o processo de recolha de dados (Creswell, 2009).

Os casos de estudo, ao envolverem múltiplos métodos tais como a observação, as entrevistas, os relatos e a análise de documentos, conduzem a uma construção de realidades mais válida, confiável e diversificada (Yin, 1984, 2003; Eisenhardt e Graebener, 2007).

Neste sentido, um caso é um episódio da vida real que descreve uma série de eventos que refletem a atividade ou um problema tal como aconteceu e inclui os seguintes elementos: configuração, indivíduos envolvidos, eventos, problemas e conflitos (Dooley, 2002; Yin, 1984, 2003; Kothari, 2004).

Daqui resulta que a análise do contexto, por um lado, tem como objetivo aprofundar o conhecimento da realidade e, por outro lado, pretende valorizar a

compreensão do conhecimento prático através das ações e argumentações dos intervenientes (Dooley, 2002; Kothari, 2004; Creswell, 2009).

De acordo com Kothari (2004), algumas das características mais importantes para este método são:

- o estudo pode ser efetuado em apenas uma ou em várias unidades de análise;
- a(s) unidade(s) selecionada(s) é/são estudada(s) intensivamente (em detalhes minuciosos) e estende-se durante um determinado período de tempo para se obterem informações suficientes;
- a abordagem passa a ser qualitativa e não quantitativa; e
- o padrão de comportamento da(s) unidade(s) é/são estudado(s) diretamente e não por uma abordagem indireta e abstrata.

O caso de estudo, tal como em outros métodos de investigação, preocupa-se com questões tais como rigor metodológico, validade e confiabilidade e deve observar os seguintes passos (Yin, 1984, 2003; Dooley, 2002):

- Definição das questões de investigação;
- Seleção dos casos e determinação da recolha de dados e as técnicas de análise de dados;
- Preparação para a recolha de dados;
- Recolha dos dados;
- Análise dos dados; e
- Preparação do relatório.

Como alternativa à pesquisa quantitativa, os casos de estudo podem ser uma solução prática perante a dificuldade de se obter uma grande população de amostras (Yin, 1984; Dooley, 2002; Creswell, 2009).

No caso específico desta investigação, esta metodologia poderá contribuir para uma maior compreensão do processo pelo qual as práticas de gestão de desempenho

organizacional se realizam, interagem e combinam, bem como clarificar a relação de causalidade entre a competitividade, a gestão estratégica e a produtividade.

3.3 A Abordagem Multimetodológica

Desde a publicação do trabalho de Mingers e Brocklesby (1997), tem-se registado um interesse cada vez maior em explorar as oportunidades propostas pela combinação de metodologias, métodos e ferramentas para aumentar a capacidade de se enfrentar a complexidade de situações de problemas nas organizações (Franco e Lord, 2011; Henao e Franco, 2016).

Mingers e Brocklesby (1997) e Henao e Franco (2016) argumentam que a natureza altamente complexa e multidimensional dos problemas do mundo real torna as intervenções multimetodológicas como um desenvolvimento necessário. Acresce, que em processos cuja intervenção se processa de forma gradual (como por exemplo análise, avaliação, decisão e implementação), implica que a utilização de metodologias únicas podem ser mais úteis em algumas fases do que em outras, tornando a perspectiva da multimetodologia numa escolha óbvia para investigadores e profissionais. Ao adotar-se por uma abordagem multimetodológica, as intervenções podem lidar de forma mais eficiente com a riqueza total do mundo real (Mingers e Brockleby, 1997; Pollack, 2009; Tako e Kotiadis, 2015; Henao e Franco, 2016).

A abordagem multimetodológica tem vindo a ocupar uma importância cada vez maior na área científica da gestão, cujo debate tem sido direccionado para as dimensões filosóficas e teóricas e para a partilha das experiências com a aplicação sob diversas formas de projetos de multimetodologia no campo da gestão (Mingers e Brocklesby, 1997; Paucar-Caceres, 2010; Franco e Lord, 2011; Tako e Kotiadis, 2015; Henao e Franco, 2016).

Tal debate verifica-se pelo facto de, por um lado, haver uma preocupação com a viabilidade em se combinar metodologias de diferentes paradigmas (Mingers e Brocklesby, 1997; Kotiadis e Mingers, 2006; Jackson, 2007; Zhu, 2011) e, por outro, em se relacionar as diferentes formas pelas quais específicas metodologias, métodos e ferramentas são efetivamente combinados em intervenções organizacionais (Pollack, 2009; Franco e Lord, 2011; Ferreira, 2013; Tako e Kotiadis, 2015).

A essência da multimetodologia está, assim, na utilização combinada de duas ou mais metodologias (ou parte delas) numa única intervenção (área de aplicação). A combinação de metodologias (ou parte delas) para enfrentar uma situação complexa é considerada mais eficaz do que utilizar apenas uma abordagem metodológica. Ao combinar metodologias (ou parte delas) numa única intervenção, as suas capacidades podem complementar-se e reunir benefícios individuais (ou mesmo criar mais benefícios) para a intervenção. Acresce, que as fraquezas relativas de algumas metodologias podem ser superadas com as forças relativas de outras metodologias, conduzindo a intervenções mais efetivas (Mingers e Brocklesby, 1997; Pidd, 2004; Howick e Ackermann, 2011; Ahmedova, 2015; Henao e Franco, 2016).

Neste sentido, uma metodologia ao ser enriquecida com elementos (teóricos ou práticos) de outra, não cria uma nova metodologia mas transfere conhecimentos de umas para outras, melhorando a inicial (Thomaz, 2005).

Considerando que cada metodologia é apropriada para uma específica situação, a ênfase coloca-se na complementaridade ou combinação das metodologias utilizadas, pelo que sempre que se considere que uma metodologia é omissa para determinada intervenção, esta deve ser complementada ou combinada com outra metodologia ou técnica. Implicitamente, parte-se do princípio de que as diferentes técnicas que compõem uma metodologia podem ser destacadas e transpostas para outra metodologia, possibilitando assim a sua utilização sem perder a sua função original (Pidd, 2004; Thomaz, 2005; Kotiadis e Mingers, 2006; Jackson, 2007; Zhu, 2011; Howick e Ackermann, 2011).

Em resumo, os benefícios implícitos pela combinação de várias metodologias estão relacionados quer pela natureza multidimensional do problema em estudo, quer com a capacidade de apoio fornecida por metodologias específicas para cada fase de uma intervenção. Como tal, a utilização da multimetodologia permite que os envolvidos consigam apreender melhor a complexidade do problema da situação, assim como implementar a metodologia mais adequada em cada fase do processo de intervenção.

Na presente tese, os métodos específicos a utilizar são as Conferências de Decisão, a Consultoria de Processos de Grupo e a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão.

3.4 Técnicas Complementares

Para a análise global das respostas e interpretação dos conceitos expressos, essencialmente qualitativa e interativa, serão utilizadas duas técnicas que se complementam em termos de análise: a técnica de triangulação e a técnica de tratamento de mapas cognitivos.

3.4.1 Técnica de Triangulação

A *técnica de triangulação* é uma técnica utilizada para evitar análises individuais com base na opinião pessoal do investigador sobre o tema, através do recurso a especialistas que individualmente e em grupo irão discutir e analisar o assunto em questão (Northcutt e McCoy, 2004).

Yin (2003) defende que a triangulação constitui uma forte componente nos casos de estudo, uma vez que o investigador tem a oportunidade de utilizar várias fontes na recolha de dados, tais como a observação, as entrevistas e os relatos.

A triangulação, especialmente em casos de estudo, é definida como um procedimento de validade em que o investigador procura a convergência entre múltiplos e diferentes pontos de vista (especialistas) para formar temas ou categorias em estudo. Trata-se de uma estratégia para melhorar a análise, a compreensão, a validade e a confiabilidade da investigação, incluindo vários métodos de recolha e análise de dados (Yin, 2003; Northcutt e McCoy, 2004; Eisenhardt e Graebener, 2007; Creswell, 2009).

3.4.2 Técnica de Tratamento de Mapas Cognitivos

A *técnica de tratamento de mapas cognitivos*, objeto da abordagem de Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (Eden e Ackermann, 1998), é uma técnica baseada nos conceitos de mapeamento cognitivo e de decomposição utilizada para agregar e clarificar os conceitos envolvidos e, assim, eliminar interpretações divergentes e não consistentes com o assunto em análise.

Trata-se de uma técnica de modelagem formal a partir da Teoria dos Construtos Pessoais de Kelly desenvolvida em 1975 (Eden, 2004).

Um mapa cognitivo traduz-se na representação de um problema que resulta do processo de mapeamento que representam o mundo subjetivo do(s) entrevistado(s) (Eden, 2004). Desta forma, o facilitador constrói o mapa cognitivo durante ou após as sessões sobre o problema a ser estruturado (Eden e Ackermann, 2004). Os questionamentos realizados pelo facilitador aos entrevistados são baseados num tema com conhecimento prévio.

A utilização da técnica do mapeamento cognitivo procura induzir as crenças, os valores e a experiência dos intervenientes que são relevantes para o assunto em questão, resultando num mapa cognitivo constituído por uma ligação de conceitos que resultam num conjunto de fundamentos orientados para a ação (Eden e Ackermann, 2004).

Para a construção do mapa cognitivo são observadas as seguintes fases (Eden e Ackermann, 1998):

1ª Fase – Definição dos elementos primários de avaliação

Durante as sessões de facilitação, através de perguntas e respostas, são estabelecidos os elementos primários de avaliação (fatores de avaliação). Seguindo os preceitos da abordagem multimetodológica, o facilitador solicita aos intervenientes que definam um nome ou rótulo (fatores e subfatores de avaliação) para o problema. O rótulo deve ser estabelecido pelos intervenientes como resultado das questões consideradas importantes pelo(s) mesmo(s).

O objetivo é estimular os intervenientes a emitirem, de modo espontâneo, os primeiros elementos primários de avaliação que lhes venha à mente, evitando críticas e comentários.

2ª Fase - Agregação dos conceitos a partir dos elementos primários de avaliação

Após a construção dos mapas cognitivos de cada grupo (organização), são os mesmos agrupados e apresentados aos especialistas para que, de acordo com as noções expressas nos conceitos definidos pelos intervenientes, os interpretem e relacionem de modo a no final se obter um mapa agregado.

3.5 Abordagem MACBETH

A abordagem MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) foi desenvolvida desde o início dos anos 1990 por Bana e Costa e Vansnick. A descrição dos fundamentos matemáticos da abordagem MACBETH pode ser encontrada em vários artigos, tais como Bana e Costa e Vansnick (1994), Bana e Costa et al. (2000, 2003, 2004, 2012).

Esta abordagem utiliza apenas os julgamentos qualitativos de diferença de atratividade entre duas opções para gerar escalas de valor cardinal para as opções e pesos para os critérios (fatores), num modelo de agregação aditiva. O julgamento baseia-se em sete categorias semânticas de diferença de atratividade: “nula”, “muito fraca”, “fraca”, “moderada”, “forte”, “muito forte” ou “extrema”.

O procedimento MACBETH transforma a informação ordinal em cardinal sob a forma de matriz de julgamentos para verificação de eventuais inconsistências. Em geral, para cada comparação, o *software* M-MACBETH verifica a sua consistência em relação aos julgamentos já disponíveis na matriz através de um algoritmo baseado em programação linear (Bana e Costa et al., 2003, 2012).

3.6 Modelo Conceptual

Face à estruturação do problema e das questões de investigação, o modelo conceptual a desenvolver seguirá os conceitos e fundamentos a seguir apresentados e a serem aplicados nos casos de estudo e no desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho organizacional, objeto desta tese.

Reunir e interpretar informações para proceder a uma análise da concorrência e das necessidades do mercado/clientes é fundamental para melhor se compreender o ambiente competitivo; e compreender o contexto onde a organização opera é essencial para fazer a ligação da estratégia com os fatores competitivos e com a maximização do valor dos produtos/serviços que oferece (Frolick e Ariyachandra, 2006; Hitt et al., 2009; Trkman, 2010; Rodrigues, 2011; Ahmedova, 2015).

Para garantir maiores níveis de competitividade e de produtividade, uma organização necessita de possuir um processo de gestão estratégica direcionado para

desenvolver e garantir um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações para explorar as competências centrais que a levem a ganhar uma vantagem competitiva. É a ligação de saber com precisão quais são as oportunidades com a capacidade de fazer as coisas necessárias para as realizar e de como distribuir os seus recursos e competências, com o propósito de criar diferenças entre a posição da empresa e a dos seus concorrentes (Porter, 1996, 1998; Osterwald e Pigneur, 2010; Wheelen e Hunger, 2012; Ahmedova, 2015).

Neste contexto, as competências proporcionam a uma empresa de obter uma vantagem competitiva sobre os seus rivais, constituindo uma fonte de desenvolvimento dos negócios através do qual a empresa agrega valor único para os seus produtos/serviços. É por isso que a *gestão estratégica* de uma organização, ao dedicar uma orientação especializada no processo de desenvolvimento de um SMADO, deve-se constituir como uma dimensão para garantir um desempenho organizacional sustentável.

Atendendo que as competências podem ser vistas como um conjunto de recursos e capacidades incorporados nos processos e nas rotinas organizacionais, estes devem ser geridos para permitir simultaneamente a eficiência da produção e uma capacidade para formar vantagens competitivas. Atingir elevados níveis de produtividade é obtido quando as atividades e os recursos no processo de transformação acrescentam valor aos produtos/serviços (Porter, 1996, 1998; Prahalad e Hamel, 2003; Slack et al., 2007; Osterwald e Pigneur, 2010).

Neste sentido, a produtividade abarca duas características importantes: a primeira relaciona-se com a disponibilidade e a utilização dos recursos; a segunda relaciona-se com a criação de valor.

Assim, associar a *produtividade* (como dimensão) à competitividade e à gestão estratégica constitui um elemento essencial para uma organização alcançar maiores níveis de desempenho. Neste sentido, interrelacionar a *competitividade*, a *gestão estratégica* e a *produtividade* como dimensões captura a visão e a missão da organização.

Desta forma, ao concentrar-se nos aspetos relacionados com o mercado/clientes (procura) e os produtos/serviços (oferta), o modelo visa promover a articulação das capacidades organizacionais como suporte para competir nos mercados, por um lado, e desafiar a gestão da organização a desenvolver estratégias que criem/sustentem vantagens

competitivas e que proporcionem condições que conduzam a melhorias dos seus níveis de produtividade, por outro.

Ora sendo o desempenho uma preocupação transversal a todas as organizações, torna-se pertinente propor um modelo teórico que, ao relacionar os componentes da *competitividade* (proposição de valor), da *gestão estratégica* (raciocínio e planeamento) e da *produtividade* (eficiência e eficácia) integrados num conjunto, possibilita o desenvolvimento e a implementação de um sistema de medição e avaliação de desempenho integrado, eficaz e eficiente (Figura 16).

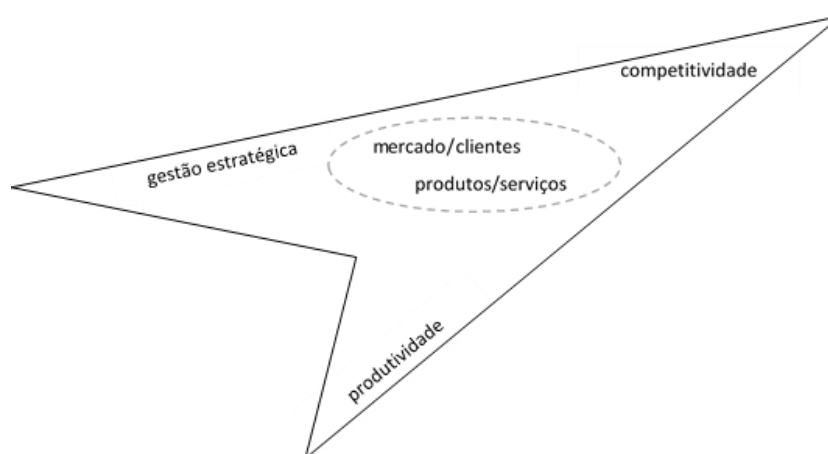


Figura 16. Dimensões do modelo conceptual.

Elaboração própria.

Neste sentido, foram considerados um conjunto de atributos, a saber:

Alinhamento estratégico

Um SMADO deve ser desenvolvido e implementado de acordo com a estratégia da organização de forma a vincular a estratégia aos objetivos e aos processos, de modo a garantir o foco nos fatores críticos que conduzam à competitividade (Kaplan e Norton, 1996, 2001; Garengo e Biazzi, 2012).

Tendo como ponto de partida a clarificação da visão da organização e a definição da sua estratégia, o alinhamento estratégico assegura a compatibilização, a articulação e a coerência entre os objetivos, as metas, os indicadores, as iniciativas de ação, os

processos, as atividades, os recursos e as competências das várias áreas funcionais da organização (Garengo et al., 2005; Taylor e Taylor, 2013).

Deste modo, o modelo ao focar-se nos fatores críticos, possibilita um aumento gradual de consistência e de envolvimento organizacional que conduzam à competitividade.

Adaptabilidade dinâmica

Um SMADO deve incluir planos para a revisão das medidas e dos objetivos que permitam, por um lado, adaptar o sistema às mudanças nos contextos internos e externos e, por outro, avaliar sistematicamente a estratégia da organização para suportar a melhoria contínua (Amaratunga e Baldry, 2002; Garengo et al., 2005; Melnyk et al., 2014).

Desta forma, uma das vantagens da utilização do modelo é o de proporcionar a obtenção de informações relevantes para a tomada de decisões, inclusive para rever alguns aspetos da estratégia que tenham de ser alterados.

Orientação para os processos

A gestão dos processos pode ser definida como o conjunto de atividades inter relacionadas que visam traçar, alinhar e melhorar os processos organizacionais, pelo que a adoção de medidas de desempenho orientadas para os processos (i) facilita a adaptação dos processos e das atividades da organização, (ii) expõe a inadequação da funcionalidade e (iii) promove a utilização de medidas de desempenho como um suporte essencial no processo de tomada de decisão (Pun e White, 2005; Taticchi et al., 2010; Lee e Yang, 2011).

Desta forma, a orientação para os processos visa garantir a integração das diferentes funções da organização.

Amplitude / Profundidade

A amplitude do modelo refere-se ao alcance de todas as atividades incluídas no SMADO - gestão, funcional, operacional e de suporte - facilitando uma avaliação

“holística” do desempenho da empresa. Já a profundidade refere-se ao nível de detalhe das medidas de desempenho e dos indicadores selecionados, auxiliando na definição dos objetivos e a concentrar-se em como implementar e utilizar o SMADO do ponto de vista operacional e prático (Tangen, 2004; Garengo et al, 2005).

Como tal, o modelo proporcionará simultaneamente uma visão mais ampla do desempenho organizacional e uma perspectiva mais precisa para o detalhe dos processos e das atividades.

Relacionamentos de causa/efeito

Compreender as relações entre os resultados e os determinantes possibilita obter informações sobre as medidas utilizadas, os resultados do desempenho e as mudanças implementadas. Esta compreensão é muito útil para melhorar os processos em que a identificação de uma relação de causalidade entre os indicadores de desempenho e os objetivos apoia a revisão e a aprendizagem da estratégia.

Uma vez que a medição do desempenho tem como função apoiar o planeamento e o controlo, um SMADO deve medir não apenas os resultados mas também os seus determinantes e quantificar a sua “relação causal” para apoiar o processo de melhoria.

Deste modo, a representação explícita das relações de causa/efeito dentro do modelo organizacional encoraja a aprendizagem e simplifica a comunicação, facilitando a eliminação do hiato entre a visão estratégica da organização e a gestão das atividades operacionais, resultando em mais eficácia (Tangen, 2004; Garengo et al., 2005; Ireland e Hitt, 2005; Melnyk et al., 2014).

Clareza e simplicidade

As organizações necessitam de transmitir informações claras e precisas focadas no seu desempenho (Garengo et al., 2005; Koufteros et al., 2014). Para tal, destacam-se como componentes que caracterizam a clareza e a simplicidade de um SMADO:

- *Cuidadosa seleção das medidas de desempenho e dos indicadores a serem utilizados* - privilegiar o que é útil medir em vez do que é fácil medir;

- *Clara definição das medidas de desempenho* - as medidas devem ser definidas utilizando critérios objetivos que tornam claro o significado de cada um;
- *Utilização de medidas relativas em vez de medidas absolutas* - os dados relativos são mais fáceis de interpretar e compreender do que os dados absolutos;
- *Comunicação clara dos objetivos fixados* - definir e transmitir os objetivos que se pretende alcançar utilizando as medidas de desempenho adotadas;
- *Clara definição sobre como reunir e organizar dados* - evitar elementos que possam reduzir a qualidade dos dados recolhidos; e
- *Definição de como a informação processada deve ser apresentada* - as informações devem ser comunicadas utilizando um formato predefinido que suporte a compreensão dos dados.

3.6.1 O Modelo

Numa perspectiva da gestão de desempenho, o modelo proposto (Figura 16) nesta tese é um modelo conceptual para auxiliar os gestores a seleccionarem as medidas de desempenho mais relevantes e que proporcionem informação fidedigna que lhes permita avaliarem o desempenho da sua organização.

O modelo está estruturado de forma a proporcionar a criação de um ambiente de reflexão sobre a complexidade das relações da organização entre o contexto externo e o seu ambiente operacional. Desta forma, o modelo fornece um quadro desafiador e holístico que direcciona a atenção da gestão (i) para o que é importante para o sucesso e viabilidade a longo prazo e (ii) de como criar as condições específicas para o seu ambiente interno.

A cada dimensão estão associadas questões de partida, cujas respostas facilitarão o desenvolvimento de um sistema estruturado que propicie a medição e avaliação do desempenho da organização.

A primeira dimensão - *Competitividade* - deve responder às questões: “O que é que devemos fazer para criar/sustentar um desempenho superior ao da concorrência?”; “Como é que podemos ser superiores à concorrência?”; e/ou “O que é que devemos fazer para melhorarmos/sermos melhor?”.

Esta dimensão funciona como ponto de partida e remete para um processo de reflexão (i) sobre as reais necessidades do mercado e as vontades dos clientes e (ii) de como superar a concorrência.

A segunda dimensão - *Gestão Estratégica* - deve responder às questões: “Que estratégias/objetivos devemos planejar e implementar para responder às necessidades do mercado/clientes?”; e “Que recursos e competências devemos alocar para uma maior eficiência dos nossos processos e atividades?”.

Esta dimensão requer um ambiente de reflexão e de discussão para o envolvimento da gestão e das pessoas consideradas chave da organização para a implementação da estratégia.

À terceira dimensão - *Produtividade* - estão associadas as questões: “Como é que devemos organizar os nossos recursos e desenvolver as nossas competências para produzir com mais eficiência?”; e “Como é que devemos organizar os nossos processos e atividades para responder com eficácia aos objetivos estratégicos?”.

Ao colocar explicitamente questões críticas que incentivam os gestores a refletirem através das ligações entre as medidas selecionadas e cada uma das dimensões, o modelo sugere que um sistema de medição e avaliação eficaz para o desenvolvimento de uma gestão de desempenho é imperativo para a competitividade da organização.

3.6.1.1 Propósito das Dimensões

O modelo que aqui se apresenta foi criado tendo em conta que a sua utilização proporcionará a uma organização desenvolver um SMADO que garanta um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações para explorar as suas competências centrais que a levem a ganhar uma vantagem competitiva (Figura 17).

A dimensão *competitividade* representa as necessidades/exigências do mercado/clientes e a previsibilidade das tendências que possibilitam identificar os fatores chave que orientarão a organização de como criar (e/ou sustentar) um desempenho superior ao da concorrência a médio/longo prazo.

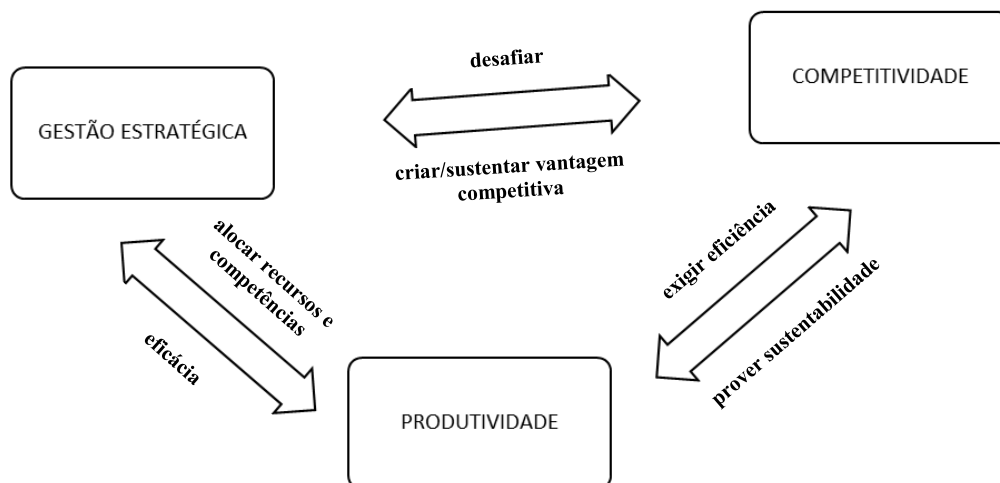


Figura 17. Propósito das dimensões.

Elaboração própria.

Uma vantagem competitiva, para ser sustentável, é conseguida quando as ações e os elementos constantes na estratégia da organização permitem conquistar um número de compradores que prefere os seus produtos ou serviços, quando comparados aos da concorrência e quando esta preferência é durável. Assim, iniciar a construção de um SMADO a partir desta dimensão, tem como propósitos de desafiar a gestão estratégica para o desenvolvimento de estratégias que criem/sustentem uma vantagem que a leve a ser uma organização competitiva, por um lado, e de exigir elevados padrões de eficiência através da melhoria contínua à produtividade, por outro.

Por sua vez, a dimensão *gestão estratégica* configura as estratégias e os objetivos que visem responder aos desafios imediatos e futuros. O processo de gestão estratégica assenta em duas premissas que estão na génese de qualquer negócio/organização: *produtos/serviços* e *clientes/mercado*. Para tal, deverá considerar quais os atributos valorizados pelos clientes (critérios-chave que os mercados/clientes valorizam) e de proporcionar as condições para o desenvolvimento de produtos/serviços que criam valor.

Neste sentido, os propósitos da dimensão gestão estratégica são o de desenvolver as estratégias que conduzam à criação/sustentação de vantagem(s) competitiva(s) e de alocar os recursos e as competências necessárias que garantam maiores níveis de produtividade.

A dimensão *produtividade* representa todos os processos e atividades operacionais através da melhor utilização dos recursos e das competências de modo a acrescentar valor aos produtos/serviços, pelo que a adequação entre as atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva mas também para a sustentabilidade dessa vantagem competitiva.

Assim, os propósitos da dimensão produtividade são o de prover sustentabilidade à competitividade e a de garantir a eficácia das estratégias e dos objetivos estratégicos.

3.6.1.2 Funções do modelo

Destacam-se cinco funções principais para a qual o modelo foi concebido: (i) desenvolver e implementar um sistema que possibilite a medição e avaliação do desempenho da organização; (ii) validar a estratégia da organização; (iii) comunicar as intenções estratégicas; (iv) direcionar para a aprendizagem organizacional; e (v) (re)orientar a estratégia.

Sistema de medição e avaliação de desempenho

A primeira função do modelo é o de facilitar a construção de um sistema que proporcione a medição e avaliação do desempenho da organização. Com base num conjunto de medidas de desempenho (financeiras/não financeiras; objetivas/subjetivas), o sistema proporciona uma visão geral e concisa do desempenho da organização através da recolha (monitorização), do processamento e da análise (avaliação) de informações quantificadas, que (i) orientem e suportem os processos de tomada de decisão e (ii) permitam a revisão e a melhoria dos processos e atividades chave (Kaplan e Norton, 1996, 2001; Neely et al., 2002; Gimbert et al., 2010; Bititci et al., 2012; Koufteros et al., 2014).

Neste sentido, as medidas de desempenho assumem particular relevância no processo. A identificação e a seleção de medidas de desempenho e de indicadores-chave adequados, não só auxiliam a implementação da estratégia da organização como também melhoram a aceitação e a compreensão dos colaboradores sobre os negócios da organização (Tangen, 2004; Neely et al., 2005; Thompson et al., 2008; Mohamed et al., 2009; Lonial e Carter, 2015).

Avaliação da estratégia

A avaliação do desempenho tem como objetivo fornecer aos decisores informações que lhes permitam avaliar se a organização está a progredir de acordo com sua estratégia. Ao compararem o desempenho com os resultados desejados, os gestores obtêm o *feedback* necessário para avaliarem os resultados, identificarem os desvios, reverem e melhorarem os processos organizacionais e definirem as ações corretivas necessárias (Kaplan e Norton, 1996, 2001; Garengo et al., 2005; Teixeira, 2005; Micheli e Manzoni, 2010; Wheelen e Hunger, 2012; Kaganski et al., 2013; Melnyk et al., 2014).

Comunicação

Outra das funções do modelo é o de desenvolver a comunicação, principalmente ao nível interno. Ao traduzir a estratégia em objetivos e iniciativas que podem ser comunicados de forma clara e objetiva, por um lado, e ao dar a conhecer os resultados dos mesmos, por outro, possibilita aos colaboradores de ajustarem os seus níveis de esforço e de alterarem as suas ações para manterem ou melhorarem o seu nível de desempenho (Marr, 2004; Ireland e Hitt, 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010; Taylor e Taylor, 2013).

Se não for entendido pelos colaboradores como os processos organizacionais se desenvolvem, então será mais difícil de compreenderem como podem ser melhorados, pelo que um dos objetivos de um SMADO é o de fornecer informações completas e oportunas sobre o desempenho dos processos.

As medidas de desempenho possuem um papel fundamental na tradução da estratégia da organização em comportamentos e resultados desejados. Desta forma, as medidas de desempenho são utilizadas como um meio efetivo para aumentar a competitividade e a produtividade (Poister, 2008; Koufteros et al., 2014; Melnyk et al., 2014).

Aprendizagem

Um outro objetivo da medição e avaliação do desempenho é a aprendizagem em detrimento do controlo; dar menor ênfase no controlo favorece a criação de processos de

aprendizagem, constituindo uma aptidão básica para alcançar uma vantagem competitiva (Davenport, 2006; Ahmedova, 2015).

A instabilidade no ambiente e a rapidez com que se operam as respetivas mudanças, as inovações tecnológicas e o alargamento dos mercados, trazem a necessidade do conhecimento para o primeiro plano das necessidades das organizações. Neste contexto, o desempenho organizacional depende, fundamentalmente, da capacidade e rapidez com que as organizações desenvolvem o seu conhecimento, o disseminam internamente e o incorporam nos seus produtos/serviços, acrescentando valor aos seus clientes (Garengo et al., 2005; Ireland et al., 2005; Melnyk et al., 2014).

Assim, a estratégia de uma organização, ao assumir um conjunto de decisões e de ações que determinam o seu desempenho a longo prazo, é formada em parte pela análise e opções da gestão e, em parte, pela necessidade de adaptação e aprendizagem. Desta forma, o *feedback* torna-se num elemento vital para a aprendizagem porque fornece (i) informações sobre os erros e (ii) uma orientação para os gestores e os colaboradores acordarem sobre quais os processos que precisam de ser melhorados (Taylor e Taylor, 2013).

Neste sentido, o modelo contribui para a identificação de novas oportunidades e estimula o desenvolvimento de uma orientação para a aprendizagem organizacional.

(re)Formulação estratégica

As funções de avaliação da estratégia, de comunicação e de aprendizagem, ao capturarem as múltiplas perspectivas sobre o desempenho da organização, promovem o diálogo e a discussão, auxiliando os gestores a concentrarem uma maior atenção sobre a inadequação dos pressupostos estratégicos e elevando a consciência para a necessidade de formular novas estratégias ou de reformular as existentes (Ittner et al., 2003; Teixeira, 2005; Franco-Santos et al., 2007; Santos, 2008; Gimbert et al., 2010; Micheli e Manzoni, 2010; Wheelen e Hunger, 2012; Kaganski et al., 2013).

Assim, o modelo ao fornecer informações necessárias que desafiam o conteúdo e a validade da estratégia organizacional, desempenha um papel ativo no processo de (re)formulação da estratégia.

3.7 Síntese do capítulo

A opção pela metodologia qualitativa, através da realização de *casos de estudo*, tem como objetivo explorar e descrever as intervenções dos fenómenos em contexto real, estabelecendo um fio condutor lógico e racional que permite a recolha de dados e a construção de realidades. Ao envolverem múltiplos métodos permitem intervenções de carácter multimetodológico, como um desenvolvimento necessário para encontrar respostas no quadro do enriquecimento de uma metodologia.

A essência da multimetodologia está, assim, na utilização combinada de duas ou mais metodologias (ou parte delas) por ser mais eficaz em situações de maior complexidade. Ao combinar metodologias (no caso desta tese, as Conferências de Decisão, a Consultoria de Processos de Grupo e a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão) numa única intervenção, as suas capacidades podem complementar-se e reunir benefícios individuais (ou mesmo criar mais benefícios) para a intervenção.

Como tal, a utilização da multimetodologia permite que os envolvidos consigam apreender melhor a complexidade do problema da situação, assim como implementar a metodologia mais adequada em cada fase do processo de intervenção.

A técnica de triangulação resulta da necessidade de manter a independência e a validade dos processos. Nos casos de estudo, a triangulação pode ser realizada pela interpretação de diferentes investigadores/especialistas com diferentes pontos de vista sobre os mesmos dados, ou pela utilização de diferentes perspectivas conceptuais na sua interpretação.

O processo de mapeamento cognitivo pode ser um eficiente meio de captação das perceções individuais subjetivas. Devido à sua característica de reflexividade, os mapas cognitivos são essenciais para a formulação e estruturação de problemas complexos.

A abordagem MACBETH facilita a aprendizagem e o consenso dos intervenientes na transformação de informação de carácter qualitativo em informação quantitativa, através de julgamentos semânticos de diferença de atratividade, na obtenção de escalas de valor e coeficientes de ponderação.

Finalmente, apresenta-se o modelo conceptual que visa responder às questões e objetivos.

Capítulo 4 – Casos de Estudo

O presente capítulo, desenvolvido numa abordagem qualitativa, descreve como foram obtidos os dados (fatores de avaliação, medidas de desempenho e indicadores) que representam o estado atual (*status quo*) de cada organização participante no estudo (A, B, C e D). Estes dados permitirão desenvolver a estrutura do modelo de avaliação organizacional, identificando os critérios de avaliação para cada uma das dimensões de acordo com o modelo conceptual proposto.

4.1 Procedimentos

Com base nas tipologias definidas sobre o perfil das organizações a participar, foram identificadas 132 organizações que preenchiam os requisitos acima descritos. As organizações foram contactadas e convidadas pessoalmente a participar no estudo entre abril de 2016 e maio de 2017. Das 132 organizações, 37 responderam ao convite, tendo sido efetuado uma reunião de apresentação do projeto, dos objetivos e prestadas informações sobre as implicações da sua participação neste processo, especificamente das pessoas (intervenientes) a envolver e do tempo a disponibilizar. Destas 37 organizações, apenas cinco aceitaram em participar no estudo, tendo, contudo, uma delas declinado no momento de preparação dos trabalhos.

As quatro organizações participantes preenchem as tipologias definidas para esta investigação, ou seja: (i) empresarial (serviços), privada, com fins lucrativos, grande dimensão e estrutura divisionária (corporativa) (**Caso A**); (ii) não empresarial (serviços), pública, sem fins lucrativos, de pequena dimensão e estrutura funcional (colegiada) (**Caso B**); (iii) empresarial (indústria), privada, com fins lucrativos, pequena dimensão e estrutura funcional (**Caso C**); (iv) empresarial (serviços), privada, com fins lucrativos, média dimensão e estrutura simples (**Caso D**).

Estas organizações estão localizadas na zona centro e na região da grande Lisboa.

Após a anuência por parte das organizações em participar no estudo, efetuou-se uma reunião para a designação dos indivíduos da organização a participar (intervenientes), assim como para a calendarização das sessões de trabalho. Não havendo uma certeza sobre o tempo necessário para o desenvolvimento do processo, foi acordado

a realização de 8 a 12 sessões com uma previsão de duração média de duas horas por sessão.

Para o desenvolvimento do processo de intervenção, foram utilizados, em simultâneo, os métodos de *Conferências de Decisão*, de *Consultoria de Processos de Grupo* e de *Análise de Decisão Multicritério*, por serem os mais apropriados à natureza da tarefa que exigia um processo convergente de determinação de critérios, avaliação e decisão (escolha).

A utilização da metodologia das *Conferências de Decisão* (Phillips, 2006) caracterizou-se pela recolha de informação relevante para o desenvolvimento do modelo durante uma série de sessões de trabalho que, através da análise e esclarecimentos de dúvidas, de incertezas e de questões, permitiu aos intervenientes alcançarem um entendimento partilhado, um compromisso para com a ação e um sentido de propósito comum, tal como referido em Quaddus e Siddique (2001), Thomaz (2005), Phillips e Bana e Costa (2007) e Phillips (2012).

Os intervenientes foram indicados pelas organizações para participarem na discussão por serem aqueles que, de alguma forma, estariam em melhores condições para apresentarem perspectivas mais focalizadas para os objetivos do processo (Belton e Stewart, 2002; Pohekar e Ramachandran, 2004; French et al., 2009).

Para as sessões de trabalho não foram preparadas apresentações por parte do investigador, o que permitiu um ambiente mais dinâmico, informal e participativo (Phillips e Stock, 2003; Phillips, 2004).

Durante o processo, foram observadas duas das quatro etapas genéricas propostas por Phillips (2012): exploração do assunto e construção do modelo. Nesta sequência, foram exploradas as questões relacionadas com a avaliação de desempenho organizacional, competitividade, gestão estratégica e produtividade, o que possibilitou que todas as perspectivas fossem incluídas, observadas e ajustadas constantemente por todos os participantes.

Para a construção do modelo foram analisadas as disparidades entre os julgamentos dos participantes e os resultados do modelo. Durante o desenrolar do processo, a construção do modelo teve o suporte do *software* VISIO que, para além de

possibilitar a visualização por todos os intervenientes da estrutura do modelo em construção, permitiu a discussão e clarificação dos conceitos, dos seus relacionamentos e do seu contributo para cada uma das dimensões em análise e de alterarem os seus pontos de vista, quando necessário. Desta forma, e tal como referido por Phillips e Bana e Costa, 2007 e Phillips, 2012, foi possível fazer emergir novas intuições, novas visões e desenvolver novas perspectivas.

Quanto ao método de *Consultoria de Processos de Grupo* (Schein, 1999), e dada a natureza e especificidade do processo que exigia um papel mais interventivo e intencional com o objetivo de ajudar o grupo a atingir efetivamente os seus objetivos, o investigador assumiu o papel de *facilitador* de acordo com o proposto por Schein (1999, 2004). Este modelo centrou-se na construção de um relacionamento com o grupo, através de intervenções fundamentadas e intencionais (processo de inquirição), com o objetivo de gerar um consenso entre os intervenientes, de melhorar a comunicação e de os auxiliar a encontrar uma solução de compromisso. Ao observar a dinâmica do grupo, o facilitador interveio de forma imparcial, sempre que necessário, para ajudar o grupo a centrar-se e a orientar-se nos aspetos relevantes para a discussão.

Em relação à *Análise de Decisão Multicritério* (Bana e Costa, 1993), foi observada a primeira das três fases deste processo, ou seja, a fase de estruturação, que, de acordo com o proposto por Bana e Costa (1997), é importante para a definição dos possíveis critérios / fatores de avaliação das opções de escolha, pelo que o papel de facilitador assumido pelo investigador foi relevante para aprofundar o conhecimento relativo ao processo através da inquirição, discussão e diálogo com os intervenientes. Desta forma, foram identificados os pontos de vista fundamentais (critérios / fatores de avaliação) e elencadas as possíveis alternativas (opções de escolha) que permitiram definir um conjunto de pontos de vista que englobasse todas as perspectivas consideradas relevantes pelos atores intervenientes deste processo (Bana e Costa, 1993; Thomaz, 2005).

Em todas as organizações, e seguindo uma abordagem qualitativa enquadrada nas metodologias referenciadas, os temas (dimensões) foram introduzidos pela seguinte ordem: *competitividade, gestão estratégica e produtividade*.

Na primeira sessão foram expostos os objetivos do estudo, apresentado o modelo conceptual (mostrado na Figura 16), explicadas as funções das dimensões do modelo

(mostradas na Figura 17), clarificados os conceitos de *competitividade*, de *gestão estratégica* e de *produtividade* e esclarecidas as dúvidas colocadas pelos intervenientes. Foi ainda feita pelo facilitador a necessária recolha de informações sobre a organização (colaboradores, dimensão, identidade organizacional).

Na segunda sessão, e seguindo os procedimentos das metodologias referidas, aquando a introdução de cada uma das dimensões, foram colocados um conjunto de questões que gerou um espaço de reflexão e de discussão sobre os possíveis fatores importantes para cada uma das organizações, e que permitiu no final (i) clarificar a realidade atual e efetiva (*status quo*), (ii) refletir sobre os procedimentos internos, (iii) confrontar as práticas atuais com as melhores práticas referidas na teoria, e (iv) concluir sobre ações a desenvolver e formas de as implementar.

Desta forma, foi possível recolher os dados considerados relevantes para cada organização e que permitem a construção e desenvolvimento do modelo de avaliação organizacional, tal como estabelecido nas metodologias referidas.

Assim sendo, e como ponto de partida e de orientação para a reflexão/discussão, aquando a introdução da *dimensão competitividade*, foram colocadas aos intervenientes as seguintes questões: “*O que é que se deve fazer para criar/sustentar um desempenho superior ao da concorrência?*”; “*Como é que se pode ser superior à concorrência?*”; e “*O que é que se deve fazer para melhorar/ser melhor?*”

Aquando a introdução da *dimensão gestão estratégica*, solicitou-se aos intervenientes que tivessem em consideração as seguintes questões: “*Que estratégias/objetivos se devem planear e implementar para responder às necessidades do mercado/clientes?*”; e “*Que recursos e competências se devem alocar para uma maior eficiência dos processos e atividades?*”.

Quanto à *dimensão produtividade*, foram colocadas aos intervenientes as seguintes questões: “*Como é que se devem organizar os recursos e desenvolver as competências para produzir com mais eficiência?*”; e “*Como é que se devem organizar os processos e atividades para responder com eficácia aos objetivos estratégicos?*”

Na sequência das questões colocadas, solicitou-se sempre aos intervenientes que identificassem os fatores que consideravam poder contribuir e ser utilizados como

critérios para a avaliação de cada uma das dimensões e, posteriormente, que associassem as medidas de desempenho e os indicadores de avaliação, de modo a construir um modelo de avaliação do desempenho da organização. Sempre que era lançado pelos intervenientes para a discussão um desses elementos, o facilitador procurava aprofundar e clarificar o seu sentido, de modo a obter um entendimento comum (partilhado) sobre o seu significado e aplicação, tal como defendido por Phillips (2006; 2012).

Em todo o processo, a transição de uma dimensão para outra não correspondia ao esgotamento da discussão da mesma, mas à necessidade de gerar novos pontos de vista e para estimular novas perspectivas e intuições sobre a discussão em análise, seguindo os princípios e metodologias adotadas.

O facilitador interveio por diversas vezes, através da inquirição, no sentido de desbloquear e/ou estimular a reflexão/discussão e a análise dos fatores de avaliação, das medidas de desempenho e dos indicadores que os intervenientes iam elencando no decorrer do processo, tal como referido por Schein (1999, 2009).

Desta forma, e depois de discutidas cada uma das três dimensões, foi possível obter a estrutura global do conjunto das três dimensões e, em grupo, proceder a modificações. Essas modificações consistiram em eliminar, alterar ou transferir alguns fatores/medidas de desempenho de uma dimensão para outra. Para além disso, foram realizadas outras alterações que permitiram melhorar a definição e o contexto do conceito envolvido, numa abordagem interativa e construtiva de criação e clarificação do conhecimento sobre o desempenho organizacional e os fatores de avaliação (critérios e indicadores de desempenho) considerados relevantes por cada grupo de intervenientes, tal como defendido por Bana e Costa (1992, citado em Thomaz, 2005).

Nesta sequência, os casos de estudo são apresentados segundo a seguinte estrutura: (i) apresentação com a descrição da organização: área de negócio, antiguidade, dimensão, estrutura, volume de negócios; (ii) estruturação do modelo: processo e sessões de facilitação com a identificação dos fatores de avaliação, medidas de desempenho e indicadores de avaliação; e (iii) considerações finais sobre o caso.

4.2 Caso de Estudo A

4.2.1 Apresentação

A organização A é um grupo de empresas (sociedade anónima) de prestação de serviços nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultoria de Negócio e Engenharia de Produto. A organização tem a sua sede na zona centro, desenvolve a sua atividade no mercado nacional e está presente em outros cinco países.

A organização foi criada em 1987 e tem apostado o seu crescimento na aquisição de empresas que depois as incorpora na sua atividade como unidades organizacionais. Atualmente o grupo conta com 300 colaboradores e apresentou um volume de negócios consolidado de 17 milhões de euros em 2016, dos quais 22% foi realizado nos mercados internacionais.

A organização possui uma gestão profissional. Isso é notório pelo facto de serem visíveis os elementos que consubstanciam o seu processo estratégico. Em primeiro lugar, a organização possui uma identidade organizacional bem definida, cujas declarações de visão

“Utilizar Tecnologia, Gerir Parcerias, Criar Valor”

e de missão

“Acrescentar valor ao negócio dos nossos clientes e satisfazer as expectativas dos nossos colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável”,

se encontram bem comunicadas e são ativamente trabalhadas, quer interna, quer externamente. Para além disso, e de acordo com os intervenientes, a organização possui (i) um planeamento estratégico formalizado e comunicado, (ii) um centro de análise e de decisão e (iii) um elevado número de indicadores de desempenho (mais de 100) que, apesar de não estarem integrados num modelo de gestão de desempenho, são exaustivamente analisados com os colaboradores em momentos específicos e previamente agendados.

A organização é uma empresa certificada com: Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001; Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação ISO/IEC 20000-1; Segurança da informação ISO/IEC 27001; e distinção de PME Excelência'13 pelo IAPMEI.

Para o caso real em questão, o modelo foi aplicado em duas unidades organizacionais e que são aqui referidas como unidade organizacional 1 (*UnOrg1*) e unidade organizacional 2 (*UnOrg2*), conforme mostrado na Figura 18. Esta opção está relacionada com o facto de a administração entender que, numa fase posterior, se poderia replicar nas outras unidades organizacionais.

Para participar no processo, a administração designou os gestores das respetivas unidades organizacionais. De salientar, que o gestor da *UnOrg2* é também membro do conselho executivo da organização e um profundo conhecedor do processo estratégico da organização. Para além disso, este interveniente possui formação académica na área da gestão.

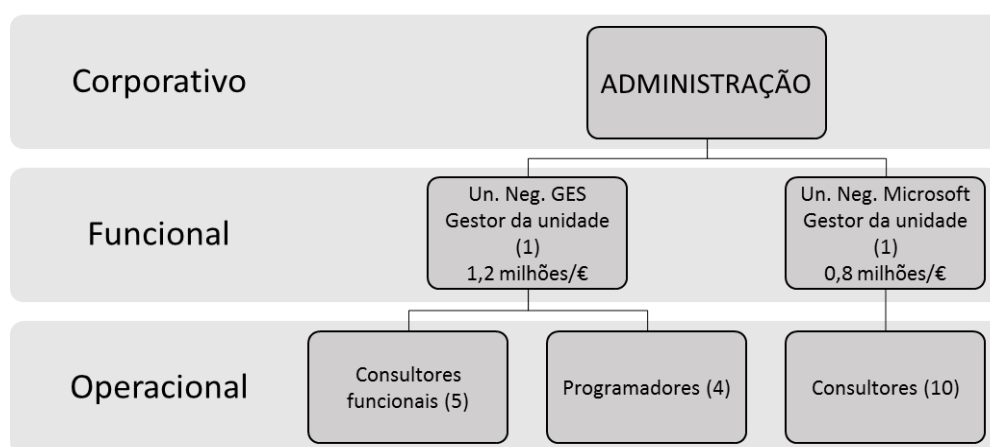


Figura 18. Organograma da organização A.

Elaboração própria.

Apesar de todas as unidades organizacionais possuírem uma gestão corrente autónoma, as decisões estratégicas são definidas em conjunto com a administração. Para além disso, a organização tem áreas organizacionais que disponibilizam apoio aos

gestores das unidades tais como recursos humanos, marketing e administrativo/financeiro.

A *UnOrg1* desenvolve *software* à medida dos clientes do grupo e comercializa um *software empresarial* próprio dirigido para as empresas comerciais e industriais que exigem soluções integradas desde a área comercial até à área financeira e contabilística. Esta solução encontra-se numa fase descendente do ciclo de vida do produto, pelo que neste momento também comercializa outras soluções (substitutas) através da parceria com outros fornecedores. Ao nível dos recursos humanos, a *UnOrg1* possui quatro programadores e cinco consultores funcionais e gerou 1,2 milhões de euros em vendas (2016).

A *UnOrg2* desenvolve a sua atividade na área de consultoria e comercialização de soluções integradas de sistemas de informação, especificamente em gestão de relações, planeamento de recursos empresariais, suporte à decisão e de gestão de serviços integrados e aposta numa forte parceria com fornecedores de soluções informáticas nacionais e internacionais. Ao nível dos recursos humanos possui dez consultores e gerou 0,8 milhões de euros em vendas (2016). Estrategicamente esta unidade organizacional prevê duplicar a sua atividade nos próximos dois anos.

4.2.2 Processo e sessões de facilitação

As sessões de facilitação desenrolaram-se ao longo de 12 sessões num total de 22 horas (Tabela 1).

Tabela 1

Número de sessões efetuadas (Org. A)

Sessão	Data	Duração
1	09.02.2017	90 m
2	15.02.2017	60 m
3	01.03.2017	90 m
4	15.03.2017	90 m
5	22.03.2017	120 m
6	05.04.2017	120 m
7	20.04.2017	120 m
8	03.05.2017	60 m

9	10.05.2017	150 m
10	17.05.2017	150 m
11	31.05.2017	120 m
12	07.06.2017	180 m

Elaboração própria

Tal como acordado na reunião para a designação dos intervenientes e para a calendarização das sessões e do tempo médio por sessão (duas horas), verificou-se, contudo, uma variação na duração das várias sessões. As que tiveram uma duração mais curta deveram-se a fatores diversos, tais como, interrupção por razões de compromisso profissional dos intervenientes e por se registarem momentos de bloqueio e/ou saturação que impediram o avanço dos trabalhos. As sessões que ultrapassaram o tempo definido foram sessões em que os intervenientes se envolveram mais acaloradamente na discussão dos temas, tal como previsto em Phillips (2006).

Depois de trabalhadas sequencialmente as três dimensões ao longo das primeiras oito sessões, as restantes quatro sessões foram dedicadas à reformulação e complemento dos elementos constantes nas várias dimensões até à obtenção do esquema final.

Identificação dos fatores de avaliação

Seguindo a abordagem referida em 4.1 na execução de cada sessão e para que a reflexão/discussão levasse à identificação dos fatores de avaliação que os intervenientes consideravam como competitivos (*dimensão competitividade*), o facilitador sugeriu aos intervenientes no início da segunda sessão que considerassem os aspetos mais relevantes nas perspectivas dos produtos/serviços que a organização disponibiliza e das necessidades do mercado/clientes, tal como previsto no modelo conceptual proposto.

Nesta sequência, os intervenientes focaram alguns aspetos essenciais que permitiram proceder a uma primeira análise sobre o mercado onde desenvolvem a sua atividade. De acordo com os mesmos, a organização atua num mercado extremamente concorrencial pela circunstância de existirem inúmeras empresas na mesma área de atividade, não permitindo desta forma determinar qual a quota de mercado ou a sua

posição. No entanto, o facto de a organização comercializar produtos (soluções) em parceria (comercial) com produtores nacionais e internacionais (Primavera, PHC, Microsoft, Sage, SAP), possibilita a organização obter alguma informação sobre a sua posição em relação às organizações que competem diretamente com as mesmas soluções, como por exemplo, serem distinguidos como “parceiro do ano”.

Introduzido o tema *competitividade* e esclarecido o seu conceito, os intervenientes ao longo das sessões identificaram como fatores de avaliação (i) a *capacidade*, (ii) as *competências* e a (iii) *sustentabilidade*.

O fator *capacidade*, de acordo com os intervenientes, constitui uma mais-valia que possibilita à organização obter uma vantagem em relação à concorrência através da capacidade técnica e comercial. A capacidade *técnica* refere-se ao suporte (serviço) que as unidades organizacionais prestam aos seus clientes, pelo que o tempo de resposta às solicitações é, de acordo com os intervenientes, o indicador que os clientes mais valorizam. No que respeita à capacidade *comercial*, o interveniente da *UnOrg2* lançou para a reflexão/discussão a relevância das *leads* (informação de potenciais negócios identificados junto dos clientes).

Apesar de existir uma cultura de avaliação na organização, esta perspectiva das *leads* nunca tinha sido considerada, pelo que a definição dos indicadores de avaliação foi um elemento que levou algum tempo a definir.

As *leads Cross selling* referem-se, de acordo com o interveniente, a potenciais negócios identificados pelas unidades organizacionais que, não sendo da sua área de negócio, são depois disponibilizadas às unidades organizacionais correspondentes; as *leads Comerciais* são potenciais negócios identificados pelos comerciais de uma unidade organizacional e que partilha com outro comercial (especialista) da mesma unidade; as *leads Técnicos* referem-se aos potenciais negócios identificados pelos técnicos de uma unidade organizacional e que dá conhecimento ao gestor da sua unidade organizacional para este dar seguimento à informação da forma que entender.

Esta capacidade para gerar *leads* conduz a novos negócios que, por sua vez, resultam num ganho (margem de negócio), indicador assumido pelos intervenientes para avaliar a eficácia das *leads*.

No que respeita ao fator de avaliação *competências*, os intervenientes definiram as *técnicas* e as *relacionais* por serem aquelas que melhor os distingue da concorrência. As *competências técnicas* estão relacionadas com os colaboradores que desempenham funções puramente técnicas e que são avaliadas de acordo com o nível técnico. Este nível técnico é atribuído (de 1 a 4) com base na certificação, no nível de formação e na experiência do colaborador. Contudo, os intervenientes referiram que, o facto de um colaborador ser um bom técnico não significa que este consiga estabelecer um bom relacionamento com o cliente, acrescentando o interveniente da *UnOrg2* que isso “não quer dizer que seja por culpa do técnico”. Nestas situações, as unidades conseguem atuar de imediato, mesmo que para tal tenham de substituir o técnico por outro, junto do cliente.

Quanto às *competências relacionais*, estas estão associadas ao grau de satisfação do cliente com a organização. Este grau de satisfação é avaliado de acordo a continuidade do(s) contrato(s) com o cliente, com o número de observações dos incidentes que o cliente comunica e com o número de reclamações que o cliente apresenta.

Ainda a propósito da dimensão competitividade, os intervenientes consideraram importante introduzir um fator que estivesse relacionado com a *sustentabilidade* dessa competitividade, nunca antes avaliado pela organização. Os intervenientes acordaram que a competitividade é sustentada pela via da conquista de novos clientes, traduzindo-se no aumento do volume de negócios, o que permite à organização uma maior capacidade de negociação com os seus fornecedores, possibilitando desta forma oferecer melhores condições aos seus clientes.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão competitividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 19.

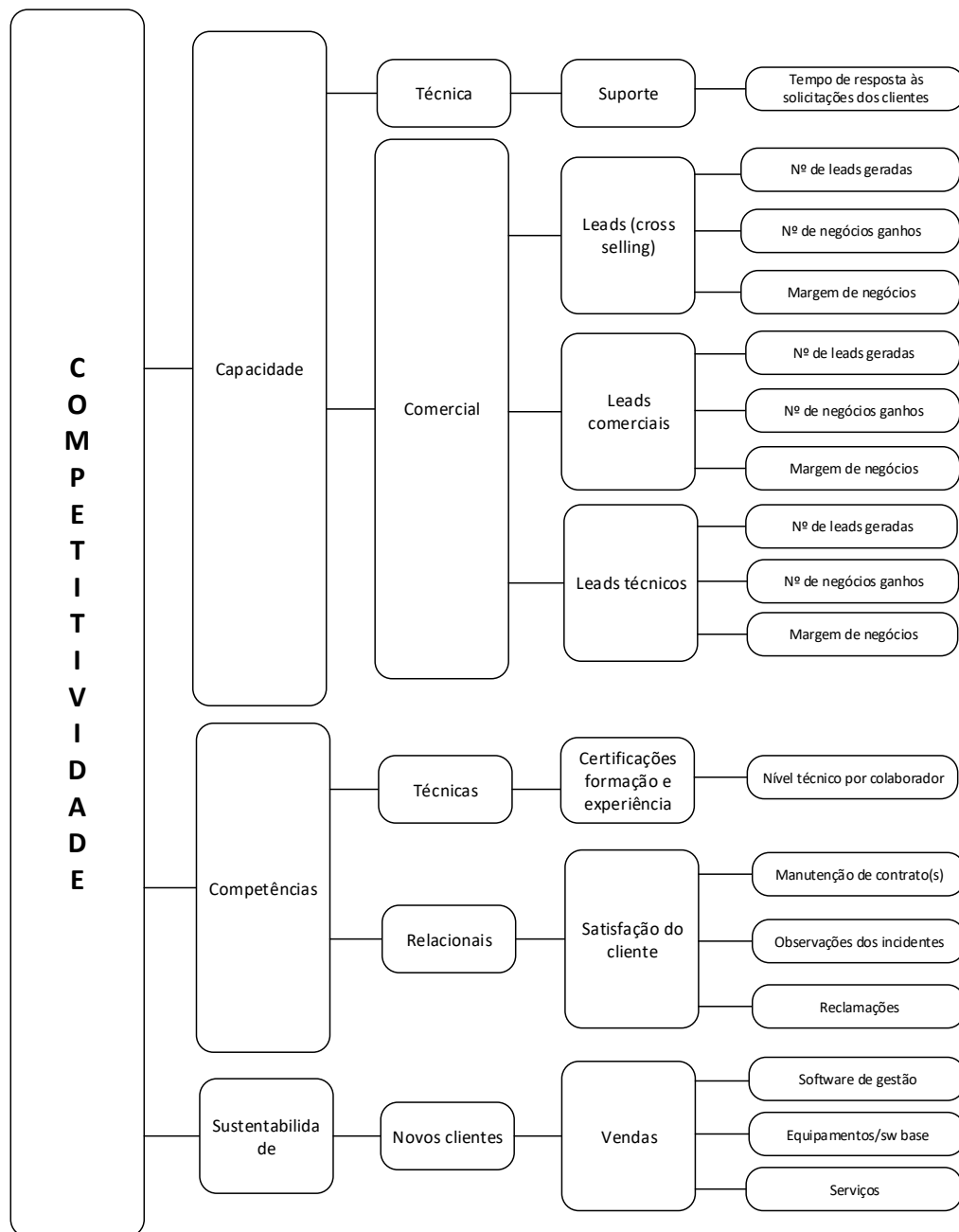


Figura 19. Dimensão competitividade (Org. A).

Elaboração própria.

Passando à *dimensão gestão estratégica* e durante as sessões, os intervenientes elegeram a *sustentabilidade* e as *pessoas* como fatores de avaliação.

Apesar de a sustentabilidade também estar referida na dimensão competitividade, consideraram os intervenientes que não têm o mesmo significado. Nesta dimensão, a

sustentabilidade está associada com os objetivos estratégicos da organização, pelo que os intervenientes consideraram que *resultados* é a medida de desempenho que reflete, de forma geral, o desempenho económico. Esta medida está associada a um índice (que a organização denomina de *K*) definido pela administração, e que se traduz em objetivo estratégico para cada unidade organizacional, aqui definido como margem objetivo.

A atividade da organização assenta na comercialização de quatro tipos de ofertas: equipamentos e infraestrutura; *software* de gestão (revenda); serviços; e produtos próprios (*software* desenvolvido à medida dos clientes). Daí que os intervenientes associaram as medidas de desempenho *gestão de produto*, *contratos* e *variedade de soluções*.

A *gestão de produtos* está relacionada com o objetivo estratégico definido por cada unidade organizacional para as vendas. A comercialização dos serviços é efetuada através de *contratos* - mensal ou base - formalizados com os clientes. Assim, a avaliação desta medida de desempenho realiza-se pela via do número de vezes que um contrato é renovado (recorrências) e pelo número de novos contratos. A *variedade de soluções* refere-se à quantidade de produtos que a organização disponibiliza. Neste sentido, os intervenientes consideraram que, para a sustentabilidade da organização, é estratégico que se transacione o maior número de produtos (soluções) para cada cliente, proporcionando desta forma uma maior rentabilidade.

O fator de avaliação *pessoas* foi aquele que, devido aos diferentes pontos de vista dos intervenientes, suscitou maior discussão. Enquanto que para o gestor da *UnOrg1* os colaboradores são um recurso, para o gestor da *UnOrg2* os colaboradores são um ativo. Perante esta falta de concordância, o facilitador propôs que se convidasse para a discussão a diretora dos recursos humanos, tendo os intervenientes concordado, seguindo o previsto em Phillips (2006).

Com a participação da diretora de recursos humanos (nas duas últimas sessões), os intervenientes concordaram que os colaboradores são para a organização um ativo, sendo por isso referidos como *pessoas*, em vez de recursos humanos. Para além disso, a participação da diretora de recursos humanos auxiliou os intervenientes a definirem as medidas de desempenho e os indicadores de avaliação.

Nesta sequência, os intervenientes decidiram avaliar o fator *pessoas* (i) pela *atratividade* (número de candidaturas), (ii) pelo *desenvolvimento pessoal* (número de

horas de formação por colaborador e número de comparências de cada colaborador em iniciativas de caráter social promovidas pela organização), (iii) pela *envolvência* dos colaboradores (número de participações, número de ideias de inovação propostas, taxa de assiduidade e grau de satisfação), e (iv) *retenção de talentos* (número de saídas e tempo médio na organização).

No decorrer do debate referente a este fator, o facilitador identificou um tema subjacente na discussão relacionado com o *equilíbrio familiar e profissional*, tendo colocado aos intervenientes a pertinência deste tema ser considerado neste contexto. Esta questão gerou um forte interesse por parte da diretora de recursos humanos, tendo assumido, perante os intervenientes, que iria incluir três questões, no inquérito de avaliação de satisfação dos colaboradores, de modo a obter dados que lhes permitam avaliar o grau de satisfação dos colaboradores relativo ao *equilíbrio familiar*.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a dimensão *gestão estratégica* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 20.

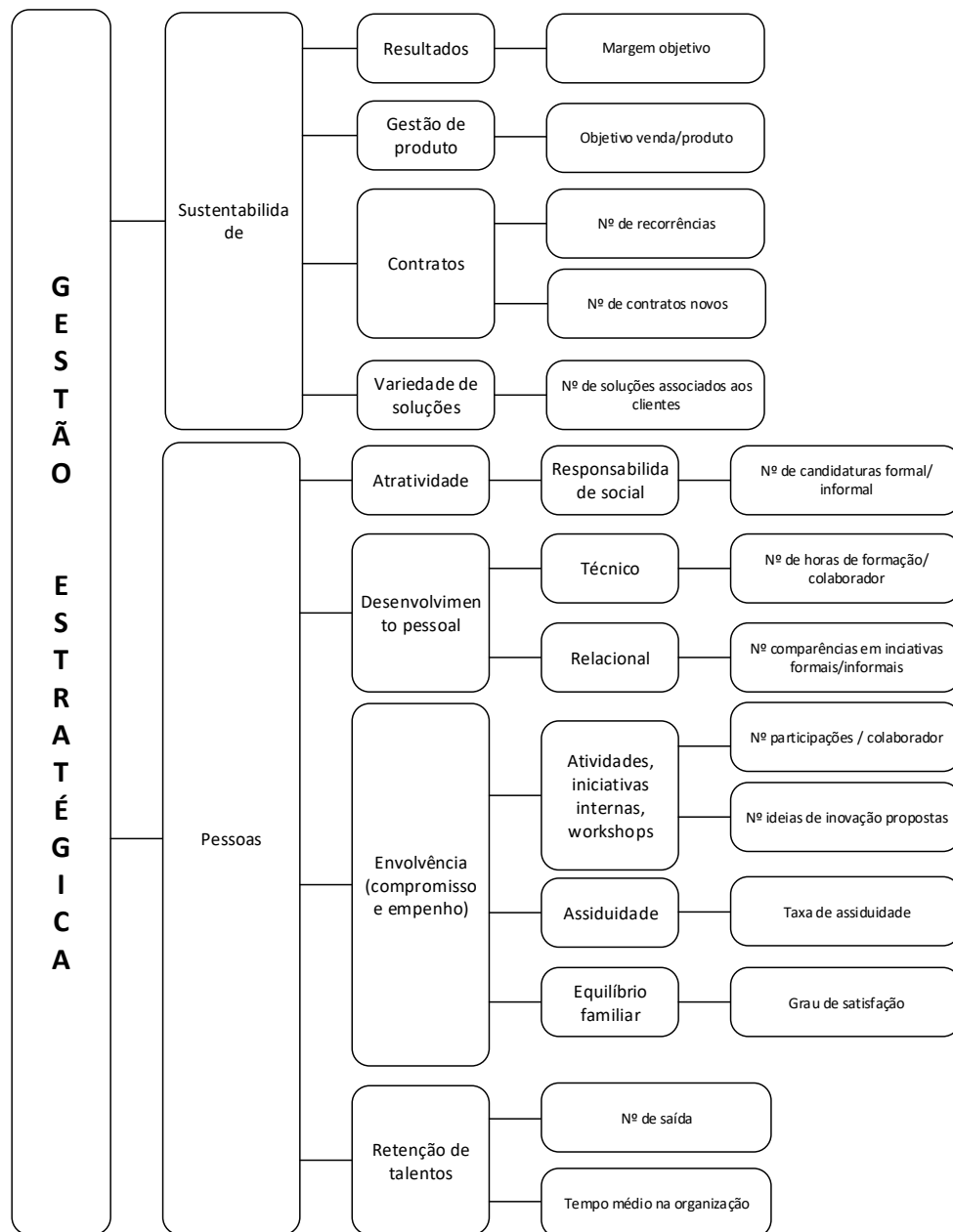


Figura 20. Dimensão gestão estratégica (Org. A).

Elaboração própria.

Passando à *dimensão produtividade*, a reflexão/discussão sobre esta dimensão foi a mais consensual de todas, o que facilitou o desenrolar dos trabalhos, tendo os intervenientes definido como fatores de avaliação *serviços e comerciais*.

O fator *serviços* foi considerado pelos intervenientes numa perspectiva da eficiência e está relacionado com a área de suporte aos clientes. No início de cada mês,

cada unidade organizacional faz uma previsão das horas disponíveis em função da disponibilidade dos colaboradores e que se convertem em faturáveis aos clientes.

O fator *comerciais* foi considerado pelos intervenientes numa perspectiva da eficácia e está associado ao número de negócios (contratos) que a unidade organizacional efetivamente concretiza, em função dos objetivos estabelecidos.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a dimensão *produtividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 21.

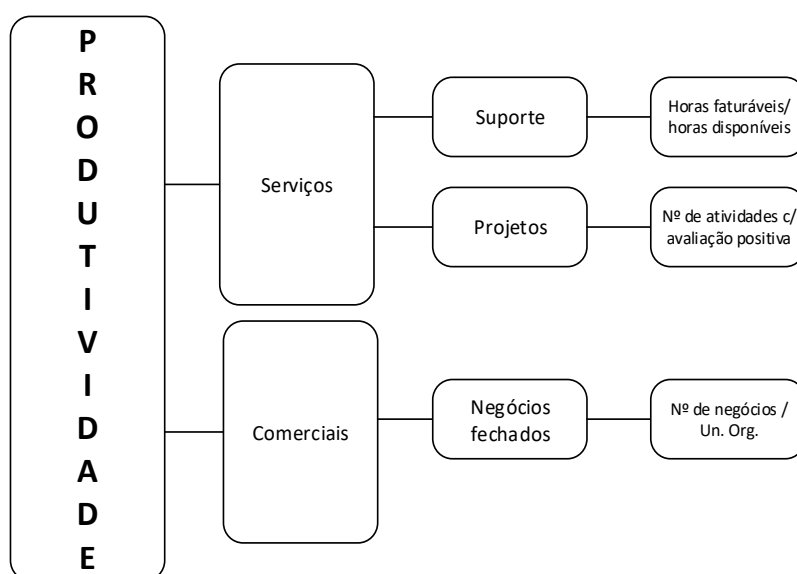


Figura 21. Dimensão produtividade (Org. A).

Elaboração própria.

Ainda na última sessão, que serviu para aprovação do esquema final, o facilitador observou o facto de haver mais indicadores não-financeiros do que financeiros. De acordo com os intervenientes, os indicadores não-financeiros traduzem melhor os objetivos estratégicos. Para além disso, segundo eles, influenciam o envolvimento dos colaboradores e permitem avaliar os fatores mais importantes para o sucesso da organização, assim como estabelecer uma relação que propicia uma melhoria dos processos.

4.2.3 Considerações finais do caso A

No caso desta organização participante, verificou-se um grande envolvimento dos intervenientes no decorrer das sessões de facilitação. Deste modo, foi possível aprofundar reflexões sobre os processos e atividades que desenvolvem e que permitiram identificar (i) fatores de avaliação, medidas de desempenho e indicadores alinhados com os objetivos estratégicos e (ii) novos elementos críticos a serem avaliados, tais como a sustentabilidade da competitividade e o equilíbrio familiar dos seus colaboradores.

Relativamente às três dimensões que compõem o modelo conceptual, para esta organização, a *competitividade* assenta na componente comercial focada no apoio aos clientes e num processo contínuo de crescimento pela conquista de novos clientes. Para alcançar/sustentar a competitividade, a organização desenvolve, continuamente, um conjunto de atributos para reforçar as suas competências organizacionais. Do ponto de vista da *gestão estratégica*, a organização considerou a sustentabilidade como um fator essencial. Para além disso, a organização considerou também fundamental o fator pessoas, numa perspectiva que visa alinhar as características pessoais, as atitudes e as competências dos seus colaboradores com as necessidades coletivas da organização. Finalmente, a *produtividade* é encarada como o resultado da eficiência e da eficácia. Desta forma, a eficiência está focada nos processos de atividade e a eficácia nos resultados.

4.3 Caso de Estudo B

4.3.1 Apresentação

A organização B é um agrupamento de escolas localizada na zona centro. Trata-se de uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída pela integração de estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de diferentes níveis e ciclos de ensino.

Foi constituída em agrupamento vertical em 2000 e atualmente é formado pela escola E.B. 2,3 (escola sede), 11 jardins de infância e 15 escolas do 1º ciclo, totalizando 27 unidades orgânicas. Os jardins de infância e as escolas de 1º ciclo encontram-se dispersas pelas freguesias da sua zona de influência.

Atualmente o agrupamento conta com 126 docentes nos vários níveis de ensino, cinco assistentes técnicos (terapeutas da fala), um psicólogo e 65 não docentes (assistentes operacionais, chefe de serviços de administração escolar e funcionários administrativos) para 1200 alunos.

A administração e gestão do agrupamento de escolas são asseguradas por órgãos próprios, aos quais cabe cumprir e fazer cumprir os princípios e objetivos referidos nos artigos 3.º e 4.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril. 2. São órgãos de direção, administração e gestão: o conselho geral; o diretor; o conselho pedagógico; e o conselho administrativo.

O conselho geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa. Compete a este órgão (i) definir as linhas orientadoras da atividade da escola, (ii) aprovar as regras fundamentais do funcionamento da Escola (Regulamento Interno), (iii) aprovar as decisões estratégicas (Projeto Educativo) e (iv) aprovar as decisões de planeamento (Plano Anual de Atividades);

O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento eleito pelo conselho geral, sendo composto pelo diretor (no presente caso, pela diretora), coadjuvado por um subdiretor e dois adjuntos. O diretor é o primeiro responsável perante a comunidade pelo desempenho da sua gestão, cabendo-lhe liderar o agrupamento de escolas e de geri-lo nas áreas pedagógicas, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. É ainda apoiado pelo conselho administrativo, pelo conselho pedagógico e pelos órgãos de gestão intermédia (os coordenadores dos departamentos curriculares).

O conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento nos termos da legislação em vigor. É composto pelo diretor, que preside, pelo subdiretor ou um dos adjuntos do diretor e pelo chefe dos serviços administrativos.

O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente. É da responsabilidade deste órgão elaborar a proposta de projeto

educativo, apresentar propostas para elaboração do regulamento interno e do plano anual de atividades, entre outras competências.

O projeto educativo (PE) é o documento que define as linhas de orientação estratégicas, a partir do qual são estabelecidos os objetivos estratégicos que, por sua vez são desdobrados em objetivos funcionais e operacionais. Na reunião de apresentação do presente estudo (02.03.2017), a diretora entendeu que o PE em vigor estava desatualizado, pelo que ficou acordado que só depois da atualização do mesmo é que se daria início ao processo.

De acordo com o novo PE, a organização (re)definiu a sua visão

“Ser uma escola plural, (pre)ocupada com as pessoas, capaz de formar cidadãos com espírito crítico e criativo, que lhes permita enfrentar os desafios e as incertezas do futuro, de forma autónoma e responsável”

e de missão

“Criar condições para a realização de aprendizagens diversificadas que contribuam para o desenvolvimento integral das crianças e jovens, valorizando as dimensões intelectual, pessoal e artística; Responder às necessidades e expectativas dos alunos, para que cada um possa construir o seu projeto de vida; Formar cidadãos livres, de espírito crítico e criativo, responsáveis e autónomos, capazes de assumirem uma cidadania empenhada e esclarecida”.

Na reunião que antecedeu a primeira sessão e já na posse do PE atualizado, a diretora indicou os membros do conselho pedagógico e ela própria para participar no estudo, num total de 11 indivíduos.

4.3.2 Processo e sessões de facilitação

As sessões de facilitação desenrolaram-se ao longo de 12 sessões, num total de 22 horas (Tabela 2).

Tabela 2

Número de sessões efetuadas (Org. B)

Sessão	Data	Duração
1	08.06.2017	120 m
2	21.06.2017	180 m
3	23.06.2017	180 m
4	26.06.2017	180 m
5	28.06.2017	180 m
6	05.07.2017	180 m
7	14.07.2017	180 m

Elaboração própria

No decorrer da primeira sessão, os intervenientes manifestaram alguma dificuldade em entender algum vocabulário específico utilizado, uma vez que o grupo não estava familiarizado com a terminologia da área da gestão (tal como refere Tangen, 2004). Por este facto, o facilitador teve necessidade de ajustar o seu vocabulário ao longo do processo para um melhor entendimento do que era solicitado.

Nas sessões seguintes, no caso desta organização, as sessões ultrapassaram sempre o tempo previamente definido, uma vez que os intervenientes se envolveram com interesse, desde o primeiro momento, por terem encontrado neste processo uma forma de refletir aprofundadamente sobre questões que consideraram da maior relevância para a sua instituição (tal como previsto por Phillips, 2006).

É de ressaltar o esforço, por parte de todos os intervenientes para conciliar os tempos em comum disponíveis para este trabalho, verificando-se que conseguiram, apesar dos constrangimentos, participar na maioria das sessões.

Identificação dos fatores de avaliação

Ao dar início a este processo, com a introdução da dimensão *competitividade*, o facilitador questionou os intervenientes sobre a pertinência deste conceito para uma escola pública.

Os intervenientes foram unânimes em afirmar que este conceito fazia todo o sentido para o seu contexto, uma vez que a instituição se encontra ameaçada pela existência de três instituições de ensino privado que concorrem com a sua instituição. Esta concorrência constata-se pela redução do número de alunos que se tem verificado nos últimos anos no Agrupamento em favor de um acréscimo de alunos nas instituições de ensino privado.

Ainda por não se tratar de uma organização empresarial, o facilitador colocou a questão da adaptabilidade do conceito produtos/serviços à educação. Depois de alguma reflexão os intervenientes assumiram que o equivalente aos produtos/serviços seriam o *conhecimento e as competências* desenvolvidos pelos alunos, por corresponder melhor ao definido pelas linhas de orientação estratégicas no PE.

Nesta sequência, a *competitividade* foi encarada pelos intervenientes como uma questão de primordial importância, tendo sido a discussão sobre este tema a mais extensa de todo o processo. Os fatores identificados pelos intervenientes para avaliar a competitividade da instituição foram: *sucesso escolar, competências profissionais e oferta formativa*.

Os intervenientes definiram como medidas de desempenho associadas ao fator de avaliação *sucesso escolar* (i) a qualidade das aprendizagens e (ii) a qualidade do ensino, por serem as que melhor permitem avaliar o desempenho da organização face aos resultados escolares, às novas metodologias implementadas e às atividades propostas para a consecução dos objetivos definidos no PE.

A *qualidade das aprendizagens* está associada às aprendizagens consolidadas pelos alunos e que se refletem na melhoria dos seus resultados escolares, enquanto que a *qualidade do ensino* se refere às metodologias inovadoras e às atividades desenvolvidas centradas nos alunos.

Um outro fator identificado, pelos intervenientes, para a avaliação da competitividade foram as *competências profissionais*, por entenderem os mesmos que estas são essenciais para a sustentação do fator anterior (sucesso escolar). As medidas de desempenho associadas às *competências profissionais* são (i) o nível académico do corpo docente e (ii) a formação contextualizada.

O desenvolvimento profissional dos professores assenta, por um lado, na sua formação académica efetuada para além das exigidas para o ingresso na carreira (licenciatura) e realizada por iniciativa dos docentes em áreas com aplicação direta ou indireta no contexto organizacional e que é medida pelo número de docentes detentores de formação pós-graduada; por outro lado, a *formação contínua e contextualizada* realizada para o desenvolvimento de competências e aprofundamento de conhecimentos é medida pelo número de docentes que recebem formação na sua área científico-pedagógica e outra formação, de acordo com as prioridades definidas no PE.

Relativamente ao fator *oferta formativa*, foram associadas, pelos intervenientes, as seguintes medidas de desempenho: (i) literacia sócio digital, (ii) disponibilidade de mais uma língua estrangeira (no caso em específico, o alemão), (iii) unidades multideficiência e (iv) atividades desenvolvidas para além da sala de aula. Desta forma, os intervenientes consideraram que foram contempladas as medidas diferenciadoras em relação às instituições de ensino privado que competem com esta instituição.

As medidas de desempenho *literacia sócio digital, língua estrangeira II* (Alemão), e as *atividades desenvolvidas para além da sala de aula* proporcionam um conjunto alargado de competências nos alunos “que lhes permita enfrentar os desafios e as incertezas do futuro, de forma autónoma e responsável” (Visão).

Desta forma, entenderam os intervenientes que (i) avaliar o desenvolvimento das competências digitais (*literacia sócio digital*) ao longo dos três ciclos, (ii) a distribuição de alunos pela oferta de línguas estrangeiras propostas (*LEII*) e (iii) o número de alunos envolvidos em atividades desportivas e culturais (*atividades desenvolvidas para além da sala de aula*), constituem os elementos de avaliação que melhor retratam as competências adquiridas pelos seus alunos através da *oferta formativa* e que os diferencia dos alunos das instituições concorrentes.

A medida de desempenho *unidades multideficiência*, de acordo com os intervenientes, constitui um fator de sustentabilidade para uma vantagem competitiva que a instituição já possui (tal como defendem Prahalad e Hamel, 2003). Estes centros de apoio disponibilizados pela organização captam alunos, uma vez que respondem às necessidades de um conjunto de crianças com necessidades educativas especiais, permitindo-lhes adquirir uma maior autonomia. Esta medida de desempenho é bastante

relevante, considerando que a concorrência não dá qualquer tipo de resposta a este público específico.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão competitividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 22.

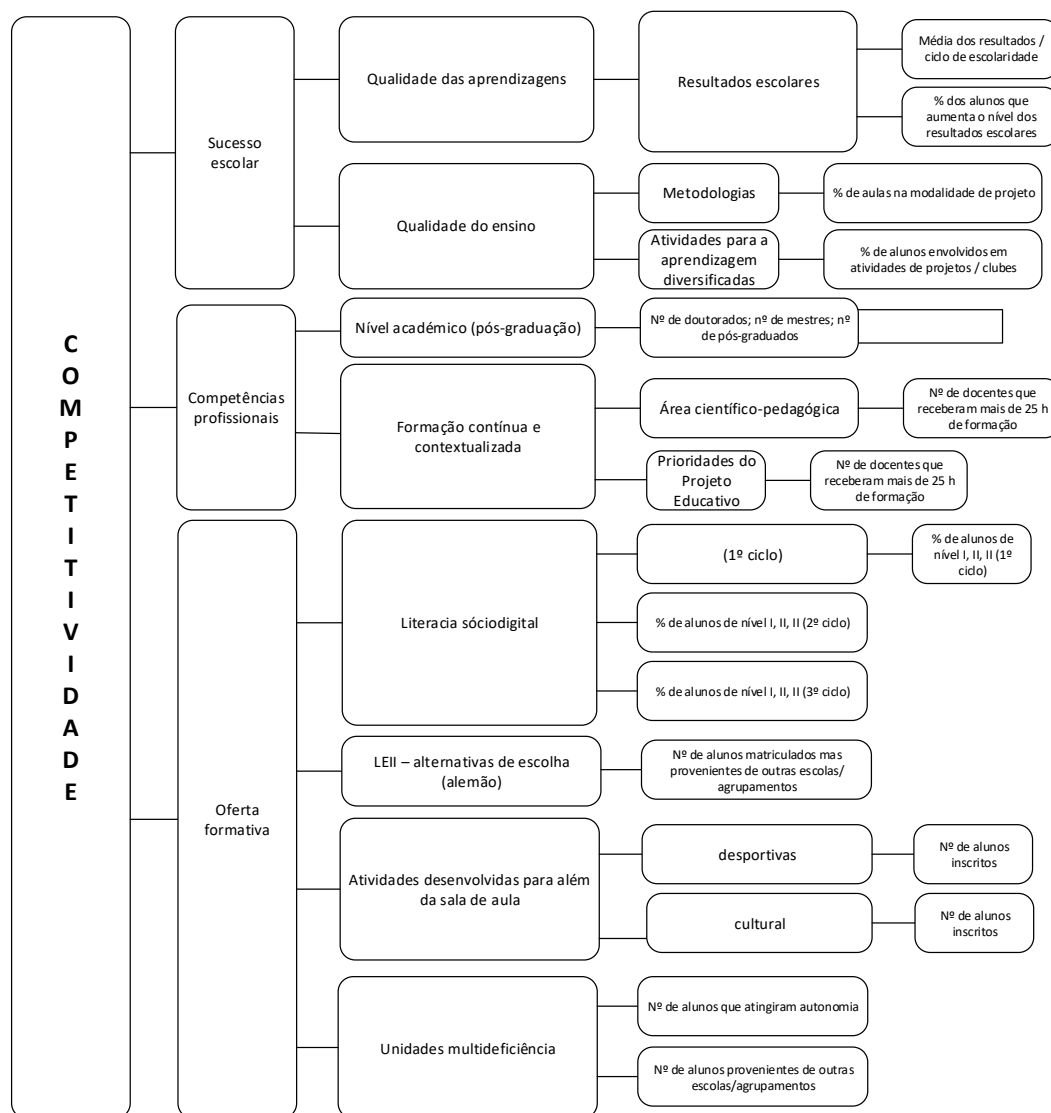


Figura 22. Dimensão competitividade (Org. B).

Elaboração própria.

A reflexão/discussão sobre a dimensão *gestão estratégica* foi a mais consensual, uma vez que os intervenientes foram também os responsáveis pela construção do PE. Para

a sua avaliação, foram identificados cinco fatores: *formação profissional; orientação para a realização de aprendizagens integradas; formação dos alunos; medidas de apoio; relações públicas, comunicação e marketing; eficácia.*

O fator de avaliação *formação profissional* está relacionado com uma das linhas de orientação estratégicas definidas no PE, que tem como objetivo estratégico uma mudança nas metodologias de ensino. A avaliação desse processo é de suma importância para a sustentabilidade da competitividade, nomeadamente para o sucesso escolar.

Assim, a formação profissional dos *docentes* visa assegurar a inovação das metodologias de ensino, avaliadas pelo tipo de atividades desenvolvidas, a saber: trabalho de pesquisa, ensino experimental, interdisciplinaridade (articulação de conteúdos de diferentes disciplinas), *outdoor education* (ensino fora da sala de aula) e trabalho de projeto.

Ainda no âmbito da formação profissional, os intervenientes consideraram avaliar as competências do pessoal *não docente*, na relação dos mesmos com os alunos, entre pares e com os docentes, pelo exemplo que estes transmitem aos alunos numa perspectiva de competências relacionais e sociais.

As *orientações para uma efetiva realização de aprendizagens integradas*, foi definido pelos intervenientes como um fator relevante para reforçar e garantir as alterações nas metodologias de ensino, nomeadamente a realização da interdisciplinaridade, através do trabalho colaborativo docente resultando na articulação de conteúdos entre as diferentes disciplinas e em temas integradores.

O fator de avaliação *formação dos alunos* constitui uma das linhas de orientação estratégica no PE centrada no desenvolvimento de competências nos alunos, que os capacite de enfrentarem novos desafios e de empreenderem um projeto de vida bem-sucedido. Sendo os resultados da formação centrada nas competências desenvolvidas pelos alunos o equivalente aos produtos/serviços, entenderam os intervenientes que este fator constitui um elemento diferenciador para criar uma maior competitividade.

O fator de avaliação *medidas de apoio* é um fator que para os intervenientes contribui também ele para a competitividade da instituição, uma vez que as medidas de desempenho *preparação para as provas e desenvolvimento das aprendizagens* associadas

estão diretamente relacionadas com o sucesso escolar. Daí a importância para a instituição em disponibilizar aos alunos tempos de apoio para além do horário letivo.

A comunicação, quer interna, quer externa, foi identificada pelos intervenientes como uma fraqueza. Daí que os intervenientes tenham elegido as *relações públicas, comunicação e marketing* como um fator importante a ser avaliado. Consideraram os mesmos que o processo de comunicação contribui, por um lado, para um maior fortalecimento da identidade organizacional do Agrupamento e, por outro lado, dá visibilidade ao trabalho desenvolvido, tais como as suas atividades, os resultados escolares obtidos, entre outros, de modo a tornar a instituição mais apelativa e reconhecida pelo seu trabalho. Neste sentido, os intervenientes decidiram sugerir ao diretor a criação de um gabinete que desempenhasse essa função.

Por último, o fator *eficácia*, ao avaliar a execução das atividades planificadas no plano curricular, constitui, de acordo com os intervenientes, um dos objetivos mais relevantes porque traduz o cumprimento dos programas emanados pela tutela.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão gestão estratégica* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 23.

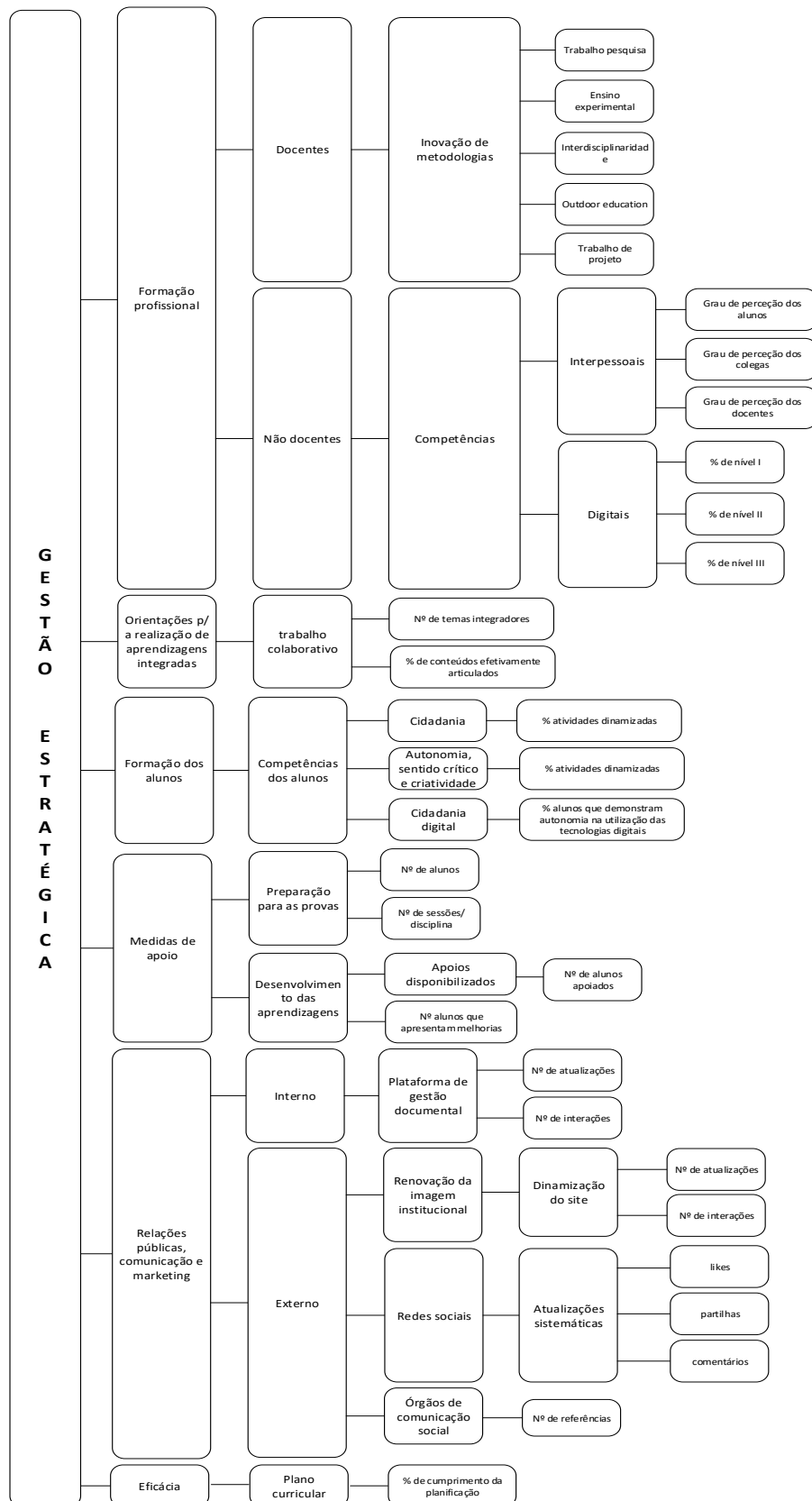


Figura 23. Dimensão gestão estratégica (Org. B).

Elaboração própria.

Passando à dimensão *produtividade*, esta provocou uma reflexão/discussão mais empolgante para os intervenientes (tal como previsto em Phillips, 2006) por se tratar de um tema que nunca tinha sido referido em contexto escolar, mas que, no entanto, veio a revelar-se pertinente quando abordaram a questão da falta de tempo para o alargado conjunto de atividades docentes. Neste sentido, os intervenientes definiram a *eficiência* e o *envolvimento* como fatores de avaliação.

Entenderam os intervenientes avaliar a *eficiência* através de um maior controlo da gestão de tempo. É de ressaltar, que neste caso específico, os intervenientes entenderam ter encontrado uma solução, que irá ser proposta no Agrupamento (tal como refere Thomaz, 2005).

Por outro lado, os intervenientes relevaram a questão do empenho dos docentes como fazendo toda a diferença, não apenas para colmatar a falta de tempo, como também para possibilitar ao Agrupamento desenvolver um conjunto de atividades que de outra forma não seriam possíveis sem esse esforço extra. Desta forma, os intervenientes definiram a *envolvência* como fator de avaliação da produtividade.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão produtividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 24.

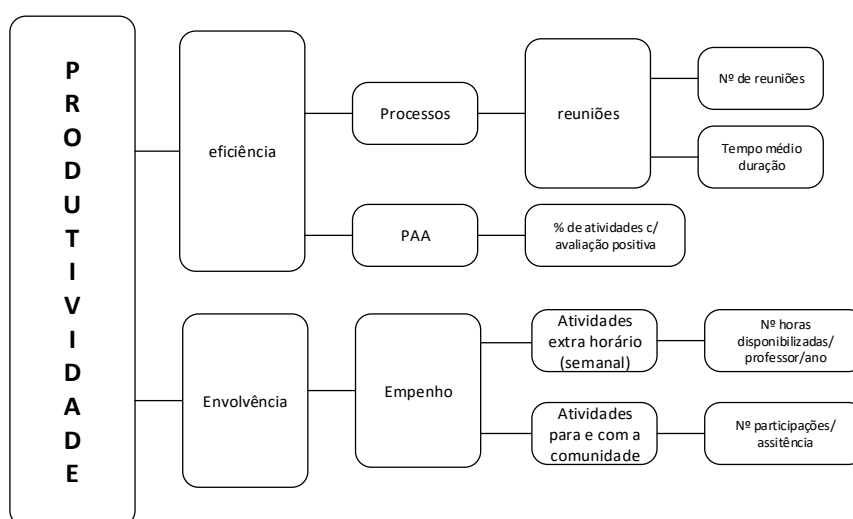


Figura 24. Dimensão produtividade (Org. B).

Elaboração própria.

Na última sessão, o facilitador comentou o facto de não terem elegido nenhum indicador relacionado com a área financeira. Os intervenientes, e principalmente a diretora, referiram que os indicadores financeiros não fazem qualquer sentido na sua organização, uma vez que esta não tem qualquer autonomia financeira, limitando-se apenas a gerir os valores estipulados pela tutela. Os mesmos acrescentaram que os indicadores que elegeram são os elementos que melhor avaliam os objetivos estratégicos, e contribui para uma maior eficiência e envolvimento das pessoas.

4.3.3 Considerações finais do caso B

No que diz respeito às três dimensões do modelo conceptual, a competitividade é encarada como um desafio para esta organização, a ser avaliada pela oferta formativa como elemento diferenciador e pelas competências organizacionais que, em conjunto, conduzem a melhores resultados escolares e que, para além de refletirem a excelência do trabalho desenvolvido, constitui também um indicador relevante para a atratividade da instituição. Relativamente à dimensão gestão estratégica, esta organização considera essencial (i) alocar recursos para um melhor desempenho dos profissionais com vista a uma maior qualidade do ensino, assim como (ii) criar condições para melhorar o desempenho escolar dos alunos. Por fim, a produtividade é avaliada numa perspectiva comportamental, em que as atividades relacionadas com a gestão de pessoas fortalecem o comprometimento, a dedicação e a motivação de cada indivíduo, refletido pelo resultado da envolvimento dos profissionais e da eficiência nos processos.

No caso desta organização, o facto de possuir os processos de formulação e de implementação estratégico (PE) favoreceu o desenvolvimento do modelo, permitindo articular os objetivos estratégicos elencados no PE com as três dimensões do modelo.

Ao longo das sessões de facilitação, verificou-se o empenho e o entusiasmo permanente de todos os intervenientes. Segundo os mesmos, as sessões de trabalho abriram um espaço para uma reflexão mais aprofundada nesta área, o que não tem sido prática na organização. Este trabalho trouxe, segundo os intervenientes, uma visão diferente de avaliar a organização numa perspectiva estratégica.

Este processo permitiu a esta organização, por um lado, definir fatores de avaliação, medidas de desempenho e indicadores em alinhamento com os objetivos

estratégicos e, por outro lado, identificar novos elementos críticos de serem avaliados como, por exemplo, a comunicação. Este elemento identificado deu origem a uma tomada de decisão no sentido de ser elaborada uma proposta de criação de um gabinete de comunicação, a ser apresentada à direção da organização.

4.4 Caso C

4.4.1 Apresentação

A organização C é uma empresa (sociedade por quotas) da área da indústria de madeiras, cuja atividade principal é o fabrico de urnas funerárias. A organização está sediada na zona centro onde concentra todas as áreas organizacionais e desenvolve a sua atividade no mercado nacional desde 1980. Iniciou a sua internacionalização em 2011 para os mercados Angola e França (embora residual), tendo apresentado um volume de negócios de 1,17 milhões de euros em 2016.

Atualmente a organização conta com 22 colaboradores, a que acrescem os quatro sócios (gerentes), cuja gestão corrente se encontra distribuída pelos mesmos da seguinte forma:

- departamento comercial – 1 gerente
- departamento produção – 2 gerentes
- departamento administrativo/financeiro e de qualidade – 1 gerente

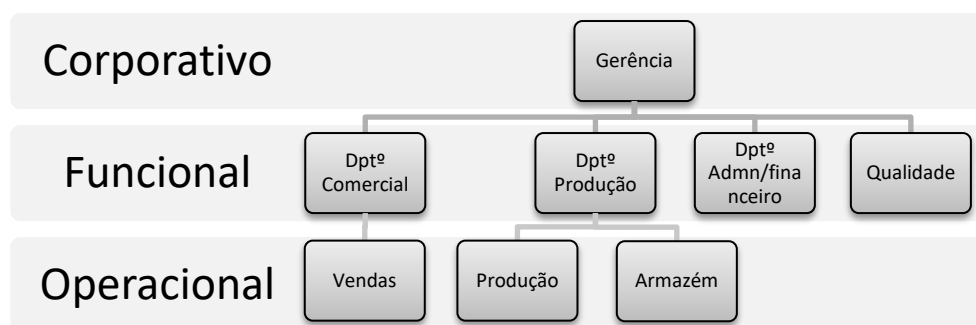


Figura 25. Organograma da organização C.

Elaboração própria.

Atualmente a indústria de urnas funerárias é um mercado estável e maduro onde atuam cerca de 30 fabricantes, representando em Portugal um mercado de vinte milhões de euros/ano com 100% de produção nacional e um crescente volume de exportações.

Para participar no processo foram designados o gerente responsável pelo departamento comercial (*Int1*) e o gerente responsável pelos departamentos administrativo/financeiro e de qualidade (*Int2*). De referir que ambos os intervenientes possuem formação académica superior (licenciatura).

Apesar de a organização possuir uma declaração de visão

“Sermos uma referência no mercado interno para os produtos que produzimos e comercializamos, de tal forma que cada cliente reconheça em nós o parceiro ideal para o desenvolvimento do seu negócio”

e de missão

“Produzir e disponibilizar no mercado do setor funerário produtos de qualidade, satisfazendo os requisitos do Cliente, ao mesmo tempo que é garantida a rentabilidade da empresa e o seu crescimento sustentável, bem como o comprometimento com os seus valores, parceiros e meio em que se insere”

as mesmas não estão interiorizadas pela organização. Esta questão pôde ser constatada quando os intervenientes foram questionados, pelo facilitador, sobre a visão da organização, e em que apenas um dos intervenientes (*Int2*) referiu ter conhecimento da mesma. No entanto, o mesmo teve de recorrer ao *site* da organização por desconhecer o seu conteúdo.

Para além disso, os intervenientes confidenciaram ao facilitador que a organização não possui nenhum plano estratégico, formal ou informal, a curto ou médio prazo, limitando-se a analisar os resultados do desempenho da organização pelos indicadores gerados pela contabilidade.

A organização é uma empresa certificada com o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001, com a certificação de produto (urna de qualidade certificada CNUF) de acordo com a Norma NP 4474-1:2008 e as distinções de PME Líder’16 e de PME Excelência’16 pelo IAPMEI.

De referir que as certificações ISO 9001 e de produto foram concluídas em abril de 2017. A tomada de decisão pela certificação ISO 9001 deveu-se ao facto de ter sido proposta por uma empresa consultora com a garantia de o valor do investimento ser suportado por financiamento a fundo perdido ao abrigo do programa Portugal 2020, enquanto que a certificação de produto é uma iniciativa da associação empresarial de que a organização é membro associado.

4.4.2 Processo e sessões de facilitação

As sessões de facilitação desenrolaram-se ao longo de oito sessões, num total de 19 horas (Tabela 3).

Tabela 3

Número de sessões efetuadas (Org. C)

Sessão	Data	Duração
1	29.05.2017	120 m
2	2.06.2017	120 m
3	9.06.2017	180 m
4	13.06.2017	180 m
5	23.06.2017	120 m
6	30.06.2017	180 m
7	7.07.2017	120 m
8	14.07.2017	120 m

Elaboração própria

O *Int2* esteve presente em todas as sessões, enquanto que o *Int1* não esteve presente em apenas uma sessão por motivos profissionais. Ambos os intervenientes se envolveram nos trabalhos, manifestando um grande interesse ao longo do processo porque, segundo eles, tiveram a oportunidade de refletir e discutir um conjunto de temas pertinentes para a organização. Como reflexo desse envolvimento, algumas sessões ultrapassaram as duas horas definidas, tal como previsto por Phillips (2006).

Na última sessão procedeu-se aos últimos ajustamentos, tendo os intervenientes aprovado o modelo desenvolvido.

Identificação dos fatores de avaliação

Na sequência da abordagem mencionada no ponto 4.1 para a execução de cada sessão, o facilitador sugeriu aos intervenientes, no início da segunda sessão, que se procedesse a uma breve análise sobre os resultados obtidos pela organização, nos últimos cinco anos referentes à área comercial, para desta forma os intervenientes enquadrarem os aspetos que consideravam serem mais relevantes nas perspectivas dos produtos/serviços e das necessidades do mercado/clientes.

Após uma reflexão sobre o conceito competitividade, efetuado o enquadramento sobre o mercado/clientes e produtos/serviços e feita uma breve análise sobre a quebra da quota de mercado (4,75% em 2013 para 4,11% em 2016), o facilitador solicitou aos intervenientes que considerassem as questões associadas à dimensão competitividade.

Nesta sequência, os intervenientes identificaram como fatores de avaliação sobre a competitividade da organização a *notoriedade*, as *competências organizacionais* e a *certificação do produto*. Entenderam os intervenientes que, enquanto as medidas de desempenho associadas aos fatores *notoriedade* e *competências organizacionais* se relacionam com criação/aumento da competitividade, a medida de desempenho associada ao fator *notoriedade* contribui para a sustentabilidade da competitividade.

Em relação ao fator de avaliação *notoriedade*, os intervenientes identificaram a *relação com os clientes* como a medida de desempenho que melhor expressa essa notoriedade pelos *produtos* que fornecem e pelos *serviços* associados.

Quanto às *competências organizacionais*, os intervenientes identificaram a disponibilidade da organização para prestar aconselhamento para além das especificidades do negócio - *soluções não técnicas* - e o aconselhamento relacionado com as especificidades dos seus produtos - *soluções técnicas* -, como uma capacidade que reforça a sua *relação com os clientes*.

Quanto à inovação, os intervenientes constataram que, apesar de já haver uma atenção na melhoria dos *processos*, a (i) não criação de novos produtos, (ii) a falta de renovação ao nível do *design* e (iii) a falta de incorporação de novos materiais mais ecológicos, constitui uma fraqueza da organização. Por essa razão, decidiram recomendar à administração (tal como previsto por Bana e Costa, 1993), como um objetivo urgente a

implementar, desde já, uma estrutura que projete o desenvolvimento de novos produtos e de melhoria dos produtos atuais.

No que respeita à *certificação do produto*, os intervenientes entenderam ser importante avaliar de que forma é que esta certificação contribui para a conquista de novos clientes e para o aumento da sua quota de mercado. Concluíram os intervenientes que a avaliação deste fator permitirá relacionar esta certificação com uma melhoria da competitividade.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão competitividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 26.

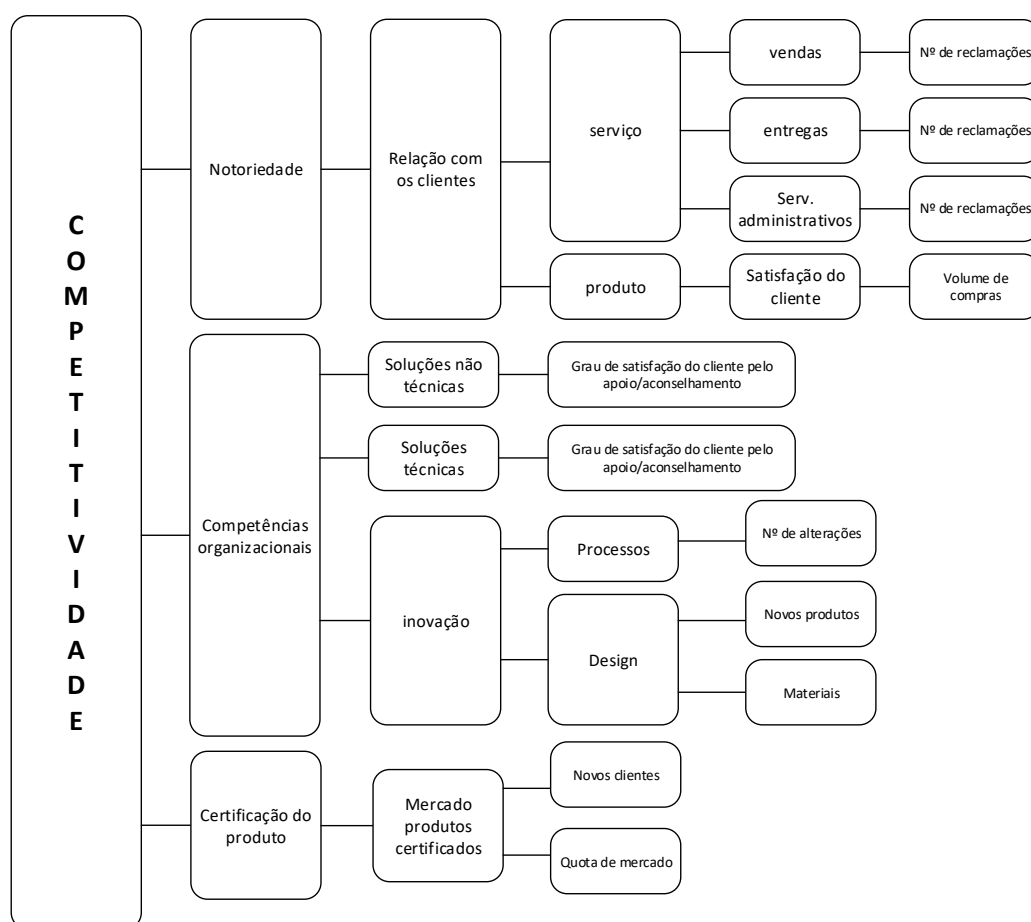


Figura 26. Dimensão competitividade (Org. C).

Elaboração própria.

Relativamente à *dimensão gestão estratégica*, verificou-se uma maior dificuldade em definir fatores de avaliação associados, uma vez que esta organização não tem uma cultura de planeamento estratégico. Por esta razão, a discussão foi mais demorada, obrigando o facilitador a uma maior intervenção, no sentido de lançar para reflexão/discussão temas, que permitisse aos intervenientes selecionarem aqueles que faziam sentido e definir os que eram importantes de serem avaliados (tal como refere Phillips e Bana e Costa, 2007).

Nesta sequência, os intervenientes definiram como fatores para avaliar a dimensão gestão estratégica as *pessoas*, a *sustentabilidade*, o *mercado* e a *qualidade*.

O tipo de indústria desta organização exige colaboradores com um nível de especialização difícil de encontrar no mercado de trabalho, na sua zona, agravado pela existência de outras duas indústrias concorrentes nas proximidades.

Por este facto, para a organização, os colaboradores são um ativo porque o seu conhecimento é relevante para a sua atividade, daí considerarem ser estratégico a retenção dos seus colaboradores. Desta forma, os intervenientes identificaram como fatores associados a essa retenção *renumerar* acima da média, *desenvolver competências* através de formação e verificar a *satisfação* dos colaboradores. A este propósito, os intervenientes decidiram desenvolver um instrumento de avaliação que lhes permita aferir o grau de satisfação dos seus colaboradores.

Outro fator que os intervenientes definiram como relevante de ser avaliado é o da *sustentabilidade*, associado às medidas de desempenho sobre a *rentabilidade* e a *financeira*. Apesar de o *prazo médio de cobranças* e a *taxa de cobranças* serem indicadores que já vêm sendo utilizados para avaliar a sustentabilidade financeira, elencaram a *margem operacional* como um indicador de avaliação da *rentabilidade*.

O fator *mercado* foi aquele que suscitou maior interesse e discussão, por ser uma avaliação nunca antes feita na organização. Apesar da organização ter registado uma diminuição de vendas (5060 urnas para 4546 urnas) entre 2013 e 2016, os intervenientes atribuíram essa quebra à interrupção de vendas para o mercado Angola. No entanto, uma análise mais cuidada efetuada, por sugestão do facilitador, permitiu verificar que a maior quebra se deu, afinal, no mercado nacional. Esta reflexão levou os intervenientes a

elegerem a *quota de mercado* como medida de desempenho para avaliar a sua representatividade e importância no mercado.

Apesar da qualidade dos produtos ser considerada pela organização, desde a sua fundação, como um elemento importante, o seu conceito assumiu especial relevância com as certificações. Por isso, outro fator que os intervenientes consideraram estratégico de ser avaliado foi o da *qualidade*, por entenderem que este contribui para a competitividade. Para o fator *qualidade*, os intervenientes identificaram a *produção* e a *comercialização* como medidas de desempenho a serem avaliadas.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão gestão estratégica* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 27.

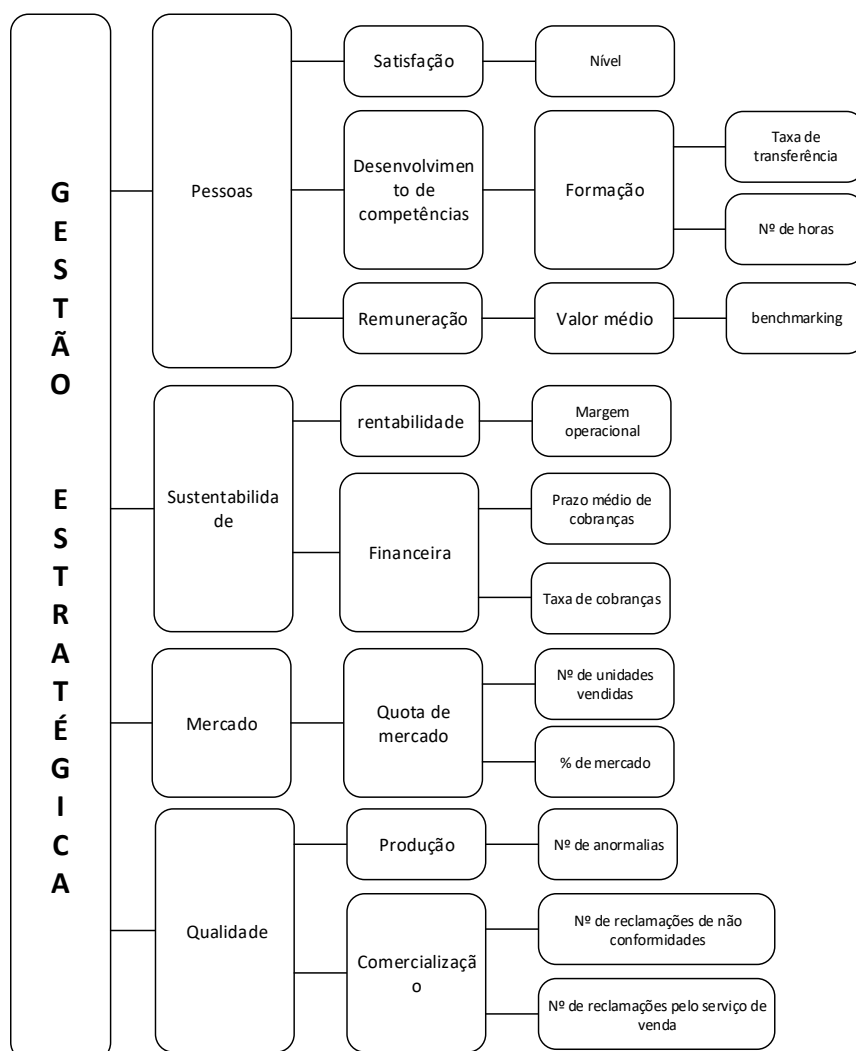


Figura 27. Dimensão gestão estratégica (Org. C).

Elaboração própria.

Em relação à *dimensão produtividade*, os intervenientes elegeram como fatores de avaliação a *envolvência* e a *eficiência*.

Os intervenientes entenderam que os níveis de *compromisso* e de *empenho* dos colaboradores são importantes para o cumprimento de determinados compromissos da organização, pelo que associaram a estas medidas de desempenho a *disponibilidade dos colaboradores para horários adicionais* e o *cumprimento dos objetivos nos prazos estipulados* como os indicadores que melhor avaliam a *envolvência* dos colaboradores e que, por sua vez, contribui para maiores níveis de produtividade.

Para avaliar o fator *eficiência*, os intervenientes associaram duas medidas de desempenho, uma delas a *melhoria dos processos* e a outra a *produção*. Em relação à *melhoria dos processos*, os intervenientes definiram como indicadores de desempenho a *taxa de produtividade por operário* na área de produção, o *número de erros* efetuados no processo de venda (notas de encomenda), e o *número de erros* efetuados na área administrativa (faturação). Para além disso, os intervenientes definiram como forma de avaliar o desempenho da área de *produção* medir o volume de produção em função dos recursos tecnológicos e dos recursos humanos utilizados no processo, numa perspectiva de multifatores.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão produtividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 28.



Figura 28. Dimensão produtividade (Org. C).

Elaboração própria.

No final da última sessão, o facilitador salientou o facto de existirem menos indicadores financeiros do que indicadores não-financeiros. Sobre esta questão, os intervenientes salientaram que os indicadores financeiros produzem um resultado que não contribui para a melhoria dos processos operacionais, enquanto que os indicadores não-financeiros estão associados a métricas operacionais, possibilitando identificar causas que permitem corrigir ações relacionadas com a eficiência e que permitem também avaliar os fatores essenciais para um melhor desempenho da organização.

4.4.3 Considerações finais do caso C

Para esta organização, a *competitividade* é observada sob três perspectivas. Uma primeira está associada ao relacionamento com os clientes, a segunda relaciona-se com as competências organizacionais e a terceira e última perspectiva está relacionada com a certificação do produto como via de crescimento para a sustentabilidade da competitividade.

Quanto à dimensão *gestão estratégica*, esta organização considera como fatores determinantes e estratégicos, as pessoas, a sustentabilidade, o mercado e a qualidade. Em relação às pessoas, a organização considera-as fundamentais como via para a criação/sustentabilidade das competências organizacionais. No que diz respeito à sustentabilidade, a organização destaca os resultados obtidos pelas vias rentabilidade e financeira como elementos essenciais para a continuidade do negócio. Relativamente ao fator mercado, é a quota de mercado que permite verificar a representatividade da organização face à concorrência. Finalmente, a qualidade é um fator qua a organização considera estratégico por se relacionar diretamente com a produtividade, uma vez que proporciona uma maior eficiência e com a competitividade porque contribui para a satisfação do cliente. Em relação à dimensão *produtividade*, a organização entende que esta se consubstancia por uma maior envolvência dos seus colaboradores e pela eficiência ao nível dos processos e ao nível da produção.

É de ressaltar que, para esta organização, e por se tratar de uma indústria, a produtividade, do ponto de vista operacional, é analisada numa perspectiva da gestão da produção por estar relacionada aos processos de produção, avaliada pela conjugação dos *inputs* em *outputs* com o processo que combina e transforma os vários recursos utilizados.

Ao longo das sessões de trabalho, verificou-se um forte envolvimento e interesse por parte dos intervenientes, uma vez que estes já estavam sensibilizados para a necessidade de possuir um planeamento estratégico e de avaliar o desempenho da organização. Por essa razão, a discussão dos temas deste processo foi bastante acalorada e levou a uma profunda reflexão nunca antes experimentada pelos intervenientes. Na sequência deste trabalho, os intervenientes manifestaram a intenção de propor à gerência recorrer a uma consultoria externa, a fim de desenvolverem um processo de planeamento estratégico da organização, a ser implementado no próximo ano.

4.5 Caso D

4.5.1 Apresentação

A organização D é uma empresa (sociedade por quotas) de prestação de serviços e desenvolve a sua atividade na área de gestão de condomínios. A organização está sediada na zona de Cascais e possui três escritórios para além da sede, sendo um localizado em Lisboa e dois na zona centro de Portugal. Desenvolve a sua atividade desde 2003 e apresentou um volume de negócios no valor de 0,55 milhões de euros em 2016.

A gerência está a cargo dos dois sócios que possuem uma relação familiar. Atualmente a organização conta com 19 colaboradores e detém uma carteira com cerca de 4400 clientes.

Os intervenientes (gerentes) preveem duplicar a atividade nos próximos cinco anos. No entanto, não possuem um plano estratégico formalizado, o que foi verificado pelo facilitador quando questionou os intervenientes e estes lhe responderam que tinham algumas ideias em mente sem, todavia, conseguirem concretizar a forma de as alcançar. Para além disso, a organização não possui elementos identitários formais que possibilitariam perceber a sua identidade organizacional, tais como a visão, a missão e os valores, assim como um organograma que representasse a sua estrutura organizacional.

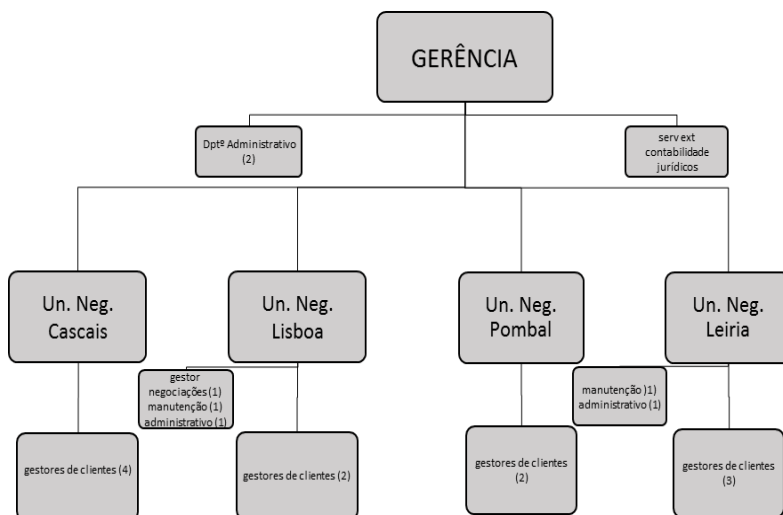


Figura 29. Organograma da organização C.

Elaboração própria.

A representação gráfica da sua estrutura organizacional (Figura 29) foi elaborada pelo facilitador para clarificar a representação das relações internas. Assim, a sua estrutura é composta pela gerência, pelos gestores e pelos colaboradores que apoiam a função dos gestores.

Os gestores são aqueles que têm à sua responsabilidade uma carteira de condomínios (a cada condomínio está relacionado um número de frações - cliente - que pode variar entre quatro e cinquenta) e que são considerados, pelos intervenientes, como o elemento mais relevante no processo de relação com os clientes.

A organização dispõe ainda de um conjunto de colaboradores que apoiam a atividade dos gestores, tais como um gestor chefe, um gestor de negociações, dois assistentes de manutenção e quatro administrativos.

Para além disso, a atividade da organização é apoiada por um conjunto de parcerias (serviços de limpeza, de eletricidade, de canalização, de pequenas reparações, e de mediação de seguros), baseado numa relação de confiança, que os intervenientes consideram estratégicas para a sua atividade.

4.5.2 Processo e sessões de facilitação

As sessões de facilitação desenrolaram-se ao longo de nove sessões, num total de 19 horas (Tabela 4).

Tabela 4

Número de sessões efetuadas (Org. D)

Sessão	Data	Duração
1	31.05.2017	120 m
2	8.06.2017	180 m
3	14.06.2017	120 m
4	21.06.2017	120 m
5	28.06.2017	150 m
6	05.07.2017	120 m
7	19.07.2017	120 m
8	26.07.2017	120 m
9	2.08.2017	90 m

Elaboração própria.

As sessões decorreram nas datas previstas com os dois intervenientes. Da totalidade das sessões efetuadas, apenas um deles não esteve presente em duas sessões por motivos profissionais. A duração das sessões foi regular, tendo havido apenas uma sessão que ultrapassou o tempo definido aquando da introdução da dimensão gestão estratégica. A discussão deste tema suscitou um forte interesse por parte dos intervenientes pelo facto de se terem apercebido que algumas dificuldades que têm vindo a sentir estão relacionadas com a falta de um planeamento estratégico para a organização.

Identificação dos fatores de avaliação

De acordo com a abordagem referida em 4.1, o facilitador introduziu e clarificou o conceito da competitividade (*dimensão competitividade*), tendo os intervenientes identificado a *notoriedade* e as *parcerias* como os fatores que entendiam serem aqueles que melhor refletem o seu nível de competitividade.

Para avaliar a *notoriedade*, os intervenientes identificaram duas medidas de desempenho. Por um lado, a sua *capacidade de resposta* é avaliada (i) pelo tempo que os

seus parceiros levam para intervir nas situações de reparação e (ii) pelo tempo de resposta que os seus colaboradores levam para responderem às solicitações dos seus clientes. Por outro lado, a *atenção ao cliente* é avaliada (i) pelo grau de satisfação do cliente em relação à informação que a organização presta (disponibiliza) e (ii) pelo tempo médio com que um gestor consegue manter um cliente em carteira.

Quanto ao fator *parcerias*, os intervenientes relacionaram a *qualidade* das parcerias como um elemento relevante para a sua atividade, pois entenderam os mesmos que se trata da medida que relaciona o serviço à satisfação do cliente. Esta qualidade é avaliada (i) pelo número de reclamações apresentadas pelos clientes e (ii) pelo grau de satisfação dos clientes relacionada com as intervenções dos parceiros.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão competitividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 30.

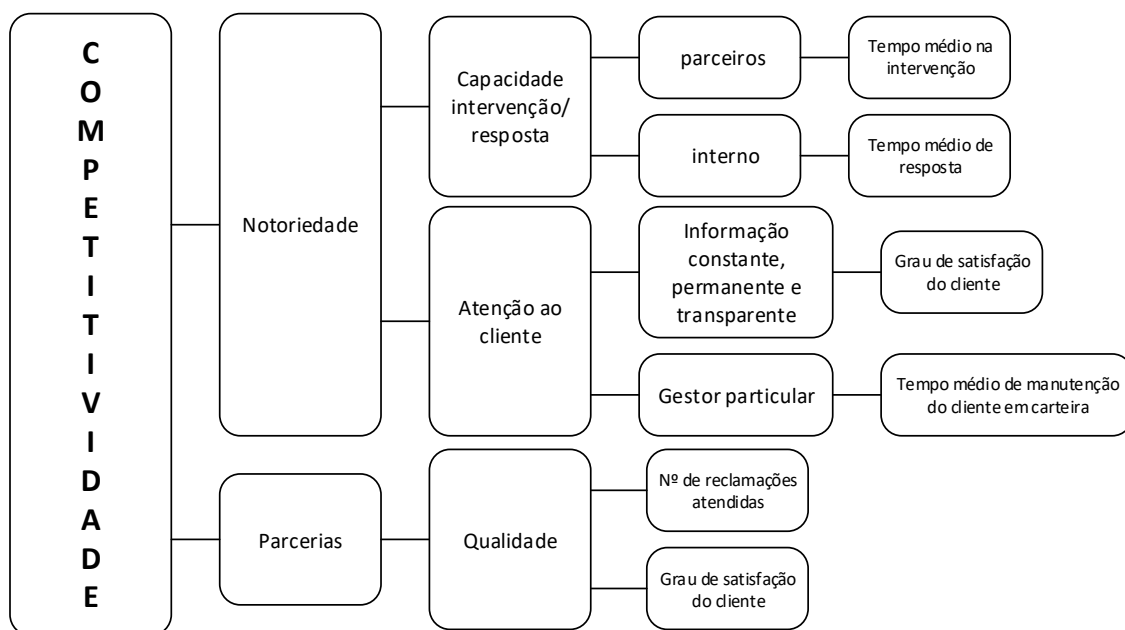


Figura 30. Dimensão competitividade (Org. D).

Elaboração própria.

Em relação à *dimensão gestão estratégica*, e depois de um tempo mais alongado de reflexão/discussão, os intervenientes elegeram como fatores de avaliação os *recursos tecnológicos*, o *crescimento* e a *sustentabilidade financeira*.

No momento deste processo de intervenção, a organização estava envolvida com uma empresa para a implementação de um *software (recurso tecnológico)* que permitirá, no caso específico desta organização, por um lado, desenvolver uma melhor *relação com o cliente* ao proporcionar-lhe acesso a informação do seu interesse e de fácil leitura e, por outro lado, de obter maior eficiência e eficácia na *gestão de procedimentos* relacionado com os processos.

O *crescimento* gerou uma reflexão mais aprofundada em virtude deste fator estar relacionado com o grande objetivo desta organização: a duplicação da sua atividade. Esta reflexão levou os intervenientes a decidirem elaborar um plano (estratégico) que lhes irá permitir atingir esse objetivo estratégico. Na sequência da discussão para a identificação das medidas de desempenho associadas a este fator, os intervenientes decidiram avaliá-lo pela conquista de *clientes novos*, pela *manutenção de contratos* e pela contratualização de *novos parceiros* que demonstrem capacidade para responder às exigências da organização.

Finalmente, a *sustentabilidade financeira* é referida, pelos intervenientes, como um fator que consideram estratégico não apenas para suportar o crescimento, como também para a continuidade da atividade. Neste sentido, os intervenientes destacaram a importância (i) de obter uma maior margem operacional de *rentabilidade*, (ii) de manter o controlo sobre o *grau de endividamento* aos seus fornecedores e à banca, (iii) assim como controlar o prazo médio de *cobrança*, em relação aos seus clientes.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão gestão estratégica* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 31.

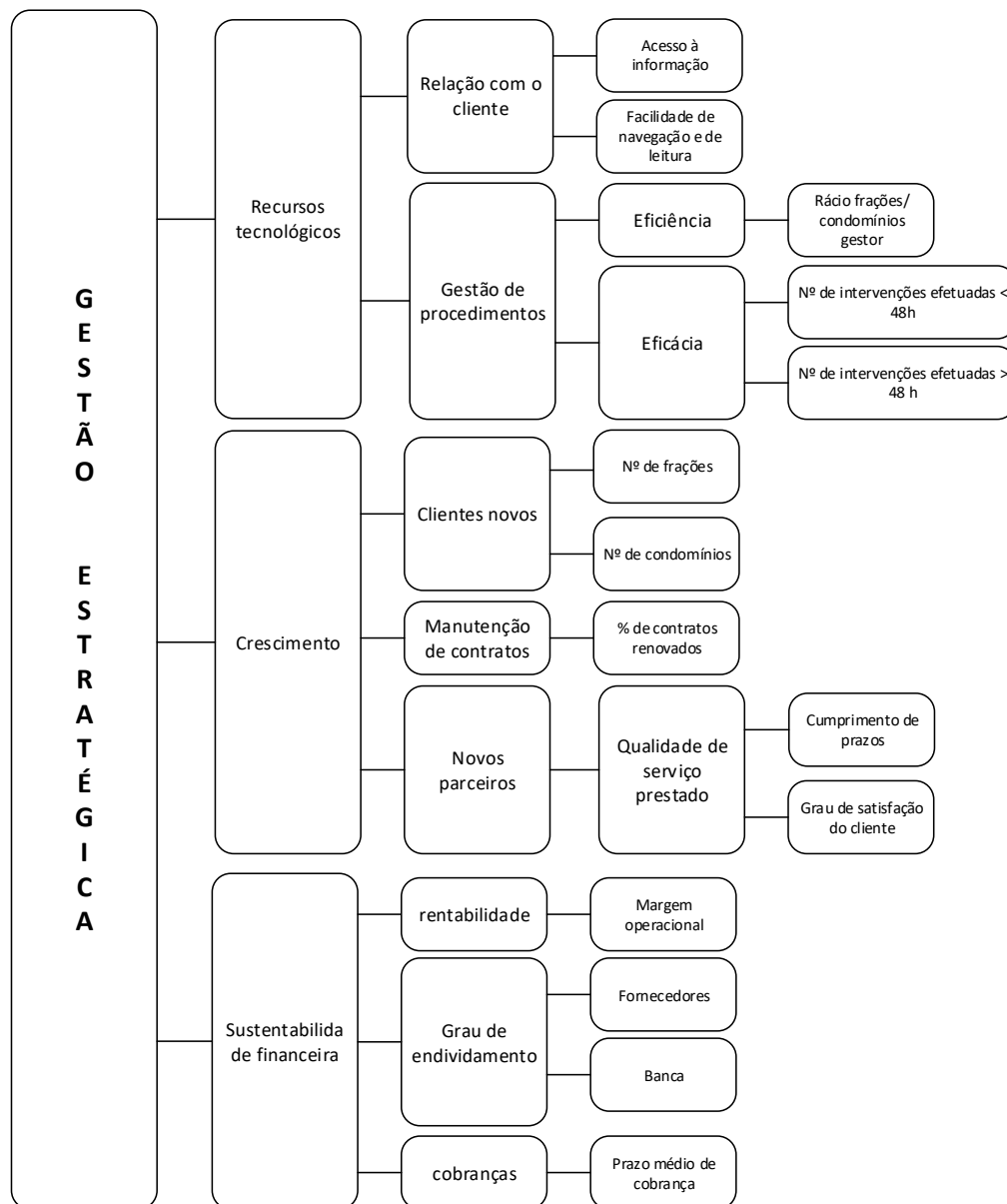


Figura 31. Dimensão gestão estratégica (Org. D).

Elaboração própria.

Quanto à *dimensão produtividade*, os intervenientes elegeram apenas a *eficiência* como fator a ser avaliado. Para avaliar este fator, os intervenientes associaram um conjunto de indicadores relacionados com o desempenho: dos *gestores*, da *contabilidade*, dos serviços de *manutenção* e dos *parceiros* e ainda da capacidade de resposta de *outros fornecedores*, potenciais candidatos a parceiros. Os intervenientes consideraram que esta avaliação se relaciona com a competitividade pela via da notoriedade, e ainda com a gestão estratégica pela via do crescimento e da sustentabilidade financeira.

No final da reflexão/discussão, foi possível obter uma estrutura para a *dimensão produtividade* de acordo com esta organização, conforme mostrado na Figura 32.

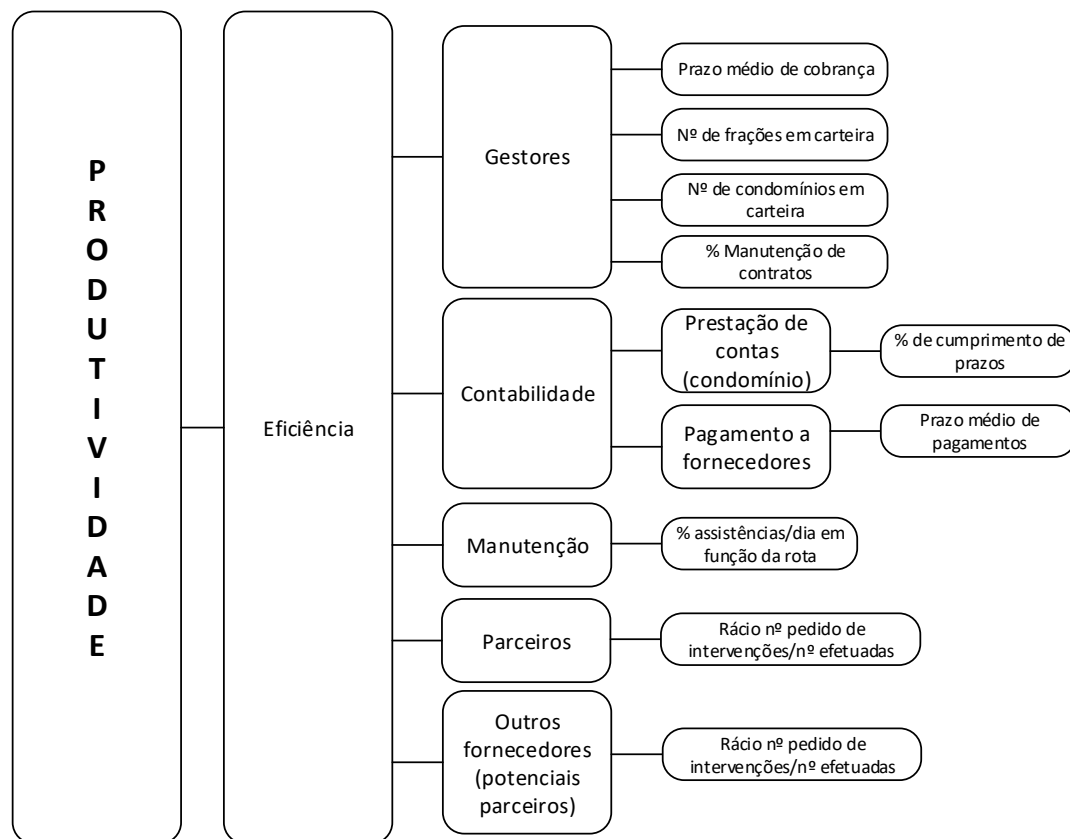


Figura 32. Dimensão produtividade (Org. D).

Elaboração própria.

Ainda no final da última sessão, o facilitador questionou os intervenientes sobre a diferença entre o número de indicadores financeiros e indicadores não-financeiros. Apesar desta organização não possuir um planeamento estratégico formalizado, os intervenientes referiram que os indicadores não-financeiros estão mais relacionados com os seus objetivos, permitem avaliar melhor a eficiência nos processos e ainda relacionar o ‘porquê destes resultados e o como se pode fazer melhor’.

4.5.3 Considerações finais do Caso D

O desenvolvimento deste modelo fez emergir um conjunto de necessidades da organização tais como a formalização de um planeamento estratégico, a elaboração de

um manual de procedimentos e de um instrumento de avaliação que lhes permita avaliar o grau de satisfação dos clientes sob diferentes perspectivas (relação com os gestores, com o desempenho dos serviços de manutenção e dos parceiros). O papel do facilitador levou os intervenientes a refletirem e a discutirem sobre aspetos das áreas organizacionais que os sensibilizou para a importância de olharem para a gestão da organização de um modo mais técnico, para tomadas de decisão de maior qualidade.

A propósito das três dimensões do modelo conceptual, para esta organização, a *competitividade* é alcançada por uma cuidada atenção ao cliente que se reflete na notoriedade. Esta notoriedade é muito relevante, uma vez que o “passa a palavra” constitui o melhor veículo para a organização alcançar mais clientes. A reflexão/discussão da dimensão *gestão estratégica*, permitiu aos intervenientes perceberem a importância de se tomarem decisões de carácter estratégico articuladas com a dimensão competitividade. Por último, a *produtividade* é observada numa perspectiva mais operacional (função; atividades; processos) focada nos aspetos que proporcionem uma melhoria do desempenho da força de trabalho (individual, equipa).

Neste caso de estudo em particular, verifica-se que esta organização faz parte do conjunto de organizações que os autores Wheelen e Hunger (2012) referem que, apesar de possuírem objetivos estratégicos, estes não são declarados, nem articulados ou analisados.

4.6 Síntese do capítulo

Os casos de estudo, ao representarem o estado atual (*status quo*) de cada organização participante, possibilitam a obtenção de um conjunto de dados que contribuem para uma maior compreensão do processo pelo qual as práticas de gestão se realizam, interagem e combinam, possibilitando deste modo uma maior clarificação da relação de causalidade entre as dimensões competitividade, gestão estratégica e produtividade.

Estes dados permitirão desenvolver a estrutura do modelo medição e avaliação organizacional, identificando os critérios de avaliação para cada uma das dimensões de acordo com o modelo conceptual proposto. Para além disso, o processo de estruturação do modelo desenvolvido, permitiu, por um lado, às organizações envolvidas constatarem

aspectos relevantes para o desempenho das suas atividades e, por outro lado, observarem a inter-relação das dimensões.

A realização dos casos de estudo envolveu a aplicação de metodologias e técnicas baseadas no enriquecimento multimetodológico (Mingers e Brocklesby, 1997) com base na metodologia multicritério de apoio à decisão (Bana e Costa, 1993, 1997) e na utilização de parte das metodologias de conferências de decisão (*decision conferencing*) (Phillips, 2006, 2012; Phillips e Bana e Costa, 2007) e de consultoria de processos de grupo (*group process consultation*) (Schein, 1999, 2004).

Do contributo de cada uma, a metodologia de conferências de decisão permitiu criar um ambiente focalizado para a solução do problema e acordar na decisão sobre o melhor caminho a seguir, proporcionando um processo de apoio à tomada de decisão adequado e coerente, onde todos os intervenientes puderam ver refletidas as suas contribuições na solução final.

Em relação à consultoria de processos de grupo, as formas de intervenção e inquirição recomendadas por Schein (1999, 2013) foram de grande utilidade para a avaliação e obtenção do máximo rendimento do grupo, relevante no processo de tomada de decisão, uma vez que os seus conceitos e técnicas possibilitaram ao facilitador uma maior eficiência no apoio que prestou aos intervenientes.

Quanto à metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão, permitiu num primeiro momento construir uma estrutura e uma compreensão partilhada dos conceitos envolvidos, considerando as perspectivas dos diferentes intervenientes e, num segundo momento, discutir globalmente esses conceitos com um grupo de especialistas num processo de estruturação e avaliação, em que foram determinados e definidos os indicadores de desempenho e a contribuição de cada subfator, fator e dimensão para a avaliação de desempenho organizacional.

Ao longo do trabalho desenvolvido, foi possível às organizações (i) identificarem necessidades, nomeadamente ao nível da formação ou da construção de instrumentos de avaliação; (ii) identificarem fraquezas, como por exemplo, a falta de inovação ou de uma comunicação pouco eficaz; (iii) descobrirem novos indicadores de avaliação e (iv) de entenderem a importância de possuir um plano estratégico formalizado que considere um

conjunto de compromissos, decisões e ações que visem responder aos desafios imediatos e futuros que determinam o seu desempenho a longo prazo.

As sessões de intervenção desenvolveram-se em contexto real, refletindo a realidade atual das organizações participantes, especificamente os contextos onde estas se inserem, a forma como estas são geridas e como avaliam os seus desempenhos.

O trabalho desenvolvido nestes quatro casos de estudo permite tecer algumas considerações que vão ao encontro dos seguintes objetivos desta investigação:

- ✓ *Criar um modelo que auxilie as organizações a desenvolverem o seu próprio sistema de medição e avaliação do desempenho que atenda às suas necessidades específicas, de forma a refletir os contextos em que estas se inserem.*

Apesar de duas organizações (C e D) não possuírem processos sistemáticos que reflitam o seu ambiente e as suas estratégias, o que é uma característica que se constata num conjunto alargado de organizações de acordo com os autores Kennerley e Neely (2003), Richard et al. (2009) e Wheelen e Hunger (2012), as sessões permitiram aos intervenientes identificarem fatores de avaliação que possibilitam avaliar os seus desempenhos de acordo com as suas necessidades específicas. Relativamente às outras duas organizações (A e B), o facto de possuírem um planeamento estratégico, com objetivos bem definidos e comunicados, condição essencial referida pelos autores Kaplan e Norton (1996, 2001) e Garengo e Biazzi (2012), facilitou a identificação de fatores de avaliação de desempenho e de os alinhar com os objetivos e com os processos, por parte dos intervenientes.

Deste modo, este conjunto de conceitos (fatores de avaliação) permitem inferir que o modelo a desenvolver possa constituir um instrumento de auxílio para que as organizações possam desenvolver o seu sistema de medição e avaliação de desempenho, de acordo com as suas necessidades específicas e contextos.

- ✓ *Criar um modelo que promova um espaço que propicie a participação dos gestores para a discussão dos aspetos estratégicos da organização.*

A utilização em simultâneo dos métodos (ou parte deles), numa abordagem de enriquecimento multimetodológico, das metodologias de *Conferências de Decisão*, *Consultoria de Processos de Grupo* e *Análise de Decisão Multicritério*, permitiu, tal como referem Bana e Costa (1993), Belton e Stewart (2002), French et al. (2009) e Pohekar e Ramachandran (2004): (i) uma melhor compreensão das características inerentes ao desenvolvimento do processo, (ii) estimular a participação dos intervenientes para discutirem (acaloradamente, em algumas situações) assuntos que consideravam estratégicos para a organização, e (iii) identificar algumas situações que deram origem a recomendações, consideradas pelos intervenientes como relevantes para a sua discussão ao nível da administração/gerência.

Assim, a combinação das metodologias utilizadas proporcionou um espaço estimulante para a participação e aprendizagem dos gestores sobre os aspetos estratégicos das suas organizações.

✓ *Criar um modelo para o desenvolvimento, implementação, utilização e interpretação dos resultados de um sistema de medição e avaliação do desempenho organizacional de forma simples.*

A participação dos intervenientes levou-os a identificarem os elementos de avaliação (a implementar) que estes entenderam ser aqueles que, para além de serem os mais importantes, permitem obter dados (resultados) que possam ser interpretados pelos colaboradores, de forma a que estes possam compreender quais as necessidades da organização, por um lado, e a ajustar os seus níveis de esforço e de alterarem as suas ações para manterem ou melhorarem o seu nível de desempenho, por outro lado (Marr, 2004; Tangen, 2004; Ireland e Hitt, 2005; Neely et al., 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010; Lee e Yang, 2011; Taylor e Taylor, 2013).

Desta forma, a participação (em conjunto) direta dos intervenientes proporcionou a escolha dos elementos de avaliação que lhes permitem desenvolver, implementar e

utilizar um sistema de medição e avaliação que produza informação de simples leitura e de interpretação compreensível.

- ✓ *Criar um modelo que possa ser adequado a qualquer organização, independentemente da sua natureza (empresarial/não empresarial; público/privado; com/sem fins lucrativos), dimensão e estrutura.*

As organizações que participaram neste estudo seguem a seguinte tipologia: (i) uma organização empresarial privada, do setor serviços, de grande dimensão e com uma estrutura divisionária, (ii) uma organização pública não empresarial, sem fins lucrativos, de média dimensão e com uma estrutura colegial, (iii) uma organização empresarial privada, do setor industrial de pequena dimensão e com uma estrutura funcional e (iv) uma organização empresarial privada, do setor serviços, de pequena dimensão e com uma estrutura simples.

Estas diferentes tipologias são determinantes para o objetivo de tornar o modelo adequado a qualquer organização, independentemente da sua natureza, dimensão e estrutura.

Verifica-se, contudo, que as quatro organizações privilegiaram os indicadores não-financeiros para avaliarem o seu desempenho, em detrimento dos indicadores financeiros. As razões pelas quais estas organizações valorizaram os indicadores não-financeiros, prendem-se com o entendimento generalizado dos intervenientes de que estes indicadores:

- (i) refletem melhor os objetivos (Garengo et al., 2005; Taylor e Taylor, 2013);
- (ii) motivam as pessoas (Bourne et al., 2003, 2005; Kennerley e Neely, 2003; Marr, 2004; Frolick e Ariyachandra, 2006; Hitt et al., 2009);
- (iii) avaliam os fatores críticos para o sucesso da organização (Kaplan e Norton, 1996, 2001; Garengo e Biazzi, 2012);
- (iv) permitem estabelecer uma relação de causalidade úteis para a melhoria dos processos (Tangen, 2004; Garengo et al., 2005; Ireland e Hitt, 2005; Melnyk et al., 2014);

- (v) estão relacionados com métricas operacionais tais como quota de mercado, satisfação do cliente, qualidade e produção (Drucker, 1995; Jarvis et al., 2000; Thompson et al., 2008); e
- (vi) produzem um impacto direto na eficiência, quer na organização como um todo, quer em processos individuais (Hitt et al., 2008; Neely et al., 2002; Iveta, 2012; Kagansky, 2013);

e que, no seu conjunto, conduzem a organização a melhores resultados, sobretudo os relacionados com a sustentabilidade que, por sua vez, a torna mais competitiva e, em último, garante a sua sobrevivência.

Em conclusão, o contributo destes casos de estudo permite, por um lado, observar que existe uma inter-relação das três dimensões que se complementam e reforçam entre si, percecionada e expressada por todos os intervenientes ao longo do processo e, por outro lado, depreender que este modelo conceptual é *personalizável, reflexivo, simples e adequável* e a qualquer organização.

Capítulo 5 – Análise Crítica e Proposta Final do Modelo

A investigação qualitativa apropriada à presente investigação permite compreender melhor os significados que emergem da realidade e de como os intervenientes fundamentam as suas representações dos problemas e da realidade (Quivy e Campenhoudt, 2005).

Para a interpretação dos conceitos (dados) expressos pelos intervenientes numa análise essencialmente qualitativa, foram observadas as técnicas *de triangulação* (Northcutt e McCoy, 2004) e *de tratamento de mapas cognitivos* (Eden e Ackermann, 1998).

Para a aplicação destas técnicas, foram convidados três especialistas (adiante designados de *EspI*, *EspII* e *EspIII*) que apresentam as necessárias qualificações e experiência para o tratamento do assunto em análise.

O *EspI* é licenciado em gestão de empresas, mestre em marketing e doutorado em gestão (especialidade em estratégia). É membro de um centro de investigação e possui artigos publicados e em publicação de sua autoria e em coautoria (especialmente na área de marketing). Para além disso é docente no ensino superior há mais de 15 anos (nas áreas de estratégia e marketing) e presta serviços de consultoria em várias empresas.

O *EspII* é licenciado em gestão de recursos humanos, mestre em gestão de empresas e doutorado em gestão (especialidade em recursos humanos). É membro de um centro de investigação e tem artigos publicados e em publicação de sua autoria e em coautoria. Para além disso é docente no ensino superior há mais de 12 anos na área de gestão de recursos humanos.

O *EspIII* é licenciado em gestão de empresas e doutorado em gestão (especialidade em estratégia). É membro de um centro de investigação e tem artigos publicados e em publicação de sua autoria e em coautoria (especialmente na área de estratégia). É docente no ensino superior há mais de 10 anos (na área de estratégia) e consultor através de uma empresa de que é associado.

Estes especialistas são também conhecedores da realidade das organizações, quer nacionais, quer internacionais.

As sessões com os especialistas decorreram com a facilitação do investigador, onde foram abordados e discutidos os diversos conceitos, de forma a clarificá-los para se obter um consenso entre os especialistas e que permitisse estruturar um modelo de avaliação de desempenho abrangente para um conjunto alargado de organizações.

A análise aos dados dos quatro casos, decorrentes das sessões de facilitação nas organizações, desenvolve-se em quatro fases:

1. Organização dos conceitos - o investigador organiza e envia para os especialistas os resultados (mapas) obtidos em cada caso;
2. Interpretação individual dos conceitos - os especialistas analisam os resultados obtidos e organizam estes de acordo com o seu entendimento;
3. Agregação dos mapas de conceitos - o investigador procede à comparação da análise dos especialistas e estrutura os conceitos quanto aos graus de semelhança e de concordância destes;
4. Discussão do mapa agregado com os especialistas e validação da estrutura final - os conceitos são discutidos e ajustados em grupo para a estruturação de uma proposta final de modelo.

5.1 Análise e tratamento dos dados

Nesta fase inicial, organizou-se e enviou-se para os especialistas os dados de cada caso de estudo de acordo com cada uma das dimensões conforme mostrado no Quadro 12.

Quadro 8. Mapas/dados enviados aos especialistas.

Dimensões	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Competitividade	Figura 19	Figura 22	Figura 26	Figura 30
Gestão Estratégica	Figura 20	Figura 23	Figura 27	Figura 31
Produtividade	Figura 21	Figura 24	Figura 28	Figura 32

Elaboração própria.

Foi então solicitado a cada um dos especialistas para que, individualmente, (i) analisassem os dados enviados para cada uma das dimensões que, no seu entender, se

relacionassem e (ii) que apresentassem uma estrutura agregada dos conceitos de acordo com a sua interpretação.

Recebidas as ordenações dos especialistas, procedeu-se à comparação dessas novas estruturas (individuais), nomeadamente quanto aos graus de semelhança e de concordância dos conceitos envolvidos. Desta forma, os conceitos foram desagregados, agregados e reordenados novamente considerando as interpretações dos especialistas, incluindo a transferência dos mesmos para outras dimensões, resultando na construção de novos mapas, de acordo com cada uma das dimensões.

A abordagem de apresentação da interpretação de cada um dos especialistas para cada uma das dimensões é efetuada com um resumo das interpretações destes e quadro respetivo, culminando num mapa agregado dos conceitos para cada uma das dimensões (consultar Quadro 9).

Quadro 9. Mapas de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas.

Dimensão	Interpretações dos especialistas sobre os fatores (conceitos) definidos em cada caso de estudo				Mapa de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas
	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D	
Competitividade	Quadro 10	Quadro 11	Quadro 12	Quadro 13	Figura 33
Gestão Estratégica	Quadro 14	Quadro 15	Quadro 16	Quadro 17	Figura 34
Produtividade	Quadro 18	Quadro 19	Quadro 20	Quadro 21	Figura 35

Elaboração própria.

Dimensão Competitividade

No **caso A**, os três especialistas foram unânimes em agregarem os fatores *capacidade* e as *competências* em apenas um fator, que definiram como *Competências*. No entanto, os *EspI* e *EspIII* apelidaram este fator de *Competências Organizacionais* e dividiram as competências em ‘básicas’ e ‘essenciais’, enquanto que o *EspII* manteve a identificação mas distinguiu as competências em ‘saber-saber’ e ‘saber-fazer’.

Apesar dos intervenientes terem identificado a sustentabilidade como um fator de avaliação, os especialistas *EspI* e *EspIII* agregaram este fator à dimensão *Gestão Estratégica* enquanto o *EspII* o manteve nesta dimensão. Entenderam os especialistas

EspI e *EspIII* que os elementos associados (novos clientes; vendas) estão relacionados com a estratégia da organização.

Quadro 10. *Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso A na dimensão competitividade.*

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Capacidade	Agregar este fator ao fator competências	Agregar este fator ao fator competências	Agregar este fator ao fator competências
Competências	São competências organizacionais divididas em básicas e essenciais	São competências divididas em saber-saber e saber-fazer	São competências organizacionais divididas em básicas e essenciais
Sustentabilidade	Faz todo o sentido estar associado à dimensão gestão estratégica	Manter	Faz todo o sentido estar associado à dimensão gestão estratégica

Elaboração própria.

No **caso B**, os três especialistas foram unânimes em manterem as *competências profissionais* mas com a designação de *Competências Organizacionais* (*EspI* e *EspIII*). Em relação ao fator *sucesso escolar*, por estar relacionado com qualidade, os três especialistas entenderam agregar este fator a um novo fator: *Qualidade*. No que respeita ao fator *oferta formativa*, os especialistas não foram consensuais quanto ao seu significado. Para o *EspI* este fator está associado ao marketing e deve ser agregado à dimensão *Gestão Estratégica*; para o *EspII* mantém-se este fator, mas com outra designação (sustentabilidade); e para o *EspIII* mantém-se este fator, mas com outra designação (recursos). Neste sentido, e seguindo as metodologias adotadas, entendeu-se manter a *oferta formativa* nesta dimensão e remetê-la para discussão posterior (4ª fase), momento em que todos estarão presentes.

Quadro 11. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso B na dimensão competitividade.

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Sucesso escolar	Mede a qualidade, pelo que deve ser associado a um novo fator chamado Qualidade	Este conceito está relacionado com qualidade	Mede a qualidade, pelo que se deveria criar um novo fator apelidado de Qualidade e associar este fator
Competências profissionais	São competências organizacionais divididas em básicas e essenciais	São competências divididas em saber-saber e saber-fazer	São competências organizacionais divididas em básicas e essenciais
Oferta formativa	Este fator está associado ao marketing e deve ser deslocado para a dimensão gestão estratégica	Este fator está associado à sustentabilidade, pelo que deve ser agregado ao fator sustentabilidade	Este fator está associado a recursos (humanos, materiais, físicos) pelo que se deve alterar a denominação para recursos

Elaboração própria.

No **caso C**, os especialistas foram unânimes quanto às *competências* seguindo o mesmo entendimento no caso A. Já no que respeita ao fator *notoriedade*, os *EspII* e *EspIII* agregaram-no ao fator *Competências Organizacionais* por esta estar relacionada com uma capacidade para as interações (saber-fazer), enquanto que o *EspI* agregou este fator à dimensão *Gestão Estratégica* por entender que a mesma está relacionada com produtos/serviços. Perante esta discordância, optou-se pelas interpretações dos especialistas *EspII* e *EspIII* associando-o ao fator competências organizacionais, mas com a anotação de colocar esta situação para discussão na fase seguinte (4ª fase) para um melhor esclarecimento, seguindo as metodologias adotadas. No que diz respeito ao fator *certificação do produto*, os três especialistas foram unânimes em desagregarem este fator da dimensão *Competitividade* e de o transferirem para a dimensão *Gestão Estratégica* por estar mais relacionado com a área do marketing.

Quadro 12. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso C na dimensão competitividade.

Fatores	EspI	EspII	EspIII
Notoriedade	Está relacionado com produtos/serviços, pelo que deve estar relacionado com a gestão estratégica	São competências saber-fazer, pelo que deve ser associado ao fator competências	São competências organizacionais (essenciais), pelo que deve ser associado ao fator competências
Competências organizacionais	São competências organizacionais divididas em básicas e essenciais	São competências divididas em saber-saber e saber-fazer	São competências organizacionais divididas em básicas e essenciais
Certificação do produto	Está relacionado com o marketing, pelo que deve ser agregado à dimensão estratégica	Está relacionado com vendas, pelo que deve ser agregado à dimensão estratégica	Está relacionado com o marketing, pelo que deve ser agregado à dimensão estratégica

Elaboração própria.

Finalmente, no **caso D**, os três especialistas interpretaram a *atenção ao cliente* do fator *notoriedade* como um conjunto de capacidades, pelo que o associaram ao fator *Competências Organizacionais*, enquanto que a *capacidade intervenção/resposta* os especialistas *EspI* e *EspII* optaram pela sua agregação à dimensão *Produtividade* por estar relacionado à *eficiência*. Em relação ao fator *parcerias*, os especialistas *EspII* e *EspIII* optaram pela sua agregação ao novo fator designado de *Qualidade*, enquanto que o *EspI* o remeteu para a dimensão *Gestão Estratégica*, por considerar que se trata de uma questão estratégica. Perante esta discordância, optou-se pelas interpretações dos especialistas *EspII* e *EspIII* associando-o ao fator qualidade, mas com a anotação de colocar esta situação para discussão na fase seguinte (4ª fase) para um melhor esclarecimento.

Quadro 13. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso D na dimensão competitividade.

Fatores	EspI	EspII	EspIII
Atenção ao cliente	<i>Atenção ao cliente</i> - são competências, pelo que deve ser associado ao fator competências organizacionais	<i>Atenção ao cliente</i> - são competências, pelo que deve ser associado ao fator competências organizacionais;	São competências, pelo que deve ser associado às competências organizacionais
	<i>Capacidade de intervenção/resposta</i> – está relacionado com	<i>Capacidade de intervenção/resposta</i> – está relacionado com	

	eficiência pelo que deve ser associado à dimensão produtividade	eficiência pelo que deve ser associado à dimensão produtividade	
Parcerias	Está relacionado com qualidade, pelo que deve ser agregado ao fator qualidade na dimensão gestão estratégica	Está relacionado com qualidade, pelo que este fator deve ser associado ao fator qualidade	Está relacionado com qualidade, pelo que este fator deve ser associado ao fator qualidade

Elaboração própria.

Na sequência da interpretação dos três especialistas em relação aos quatro casos, construiu-se um novo mapa relativo à dimensão *Competitividade*, cujo resultado é apresentado na Figura 33.

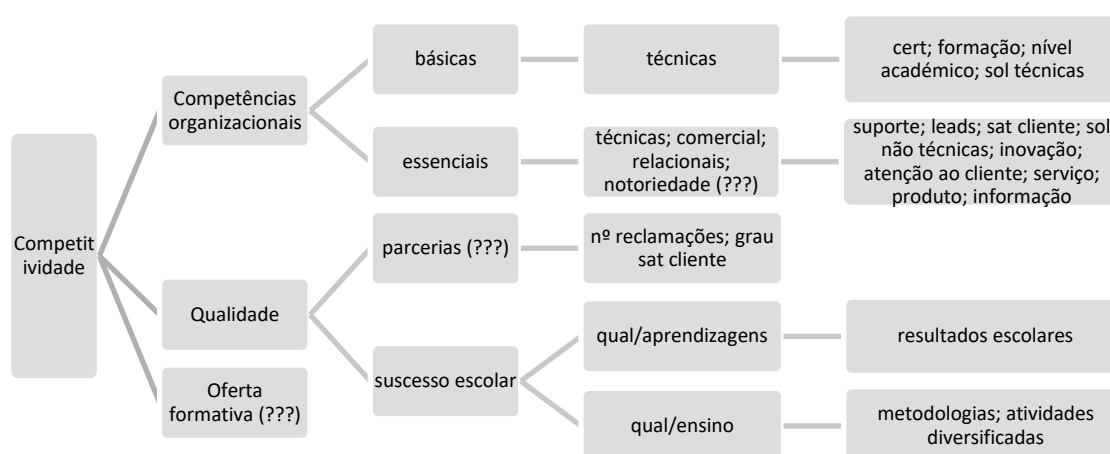


Figura 33. Mapa de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas da dimensão competitividade.

Nota: Os elementos assinalados com o ? não geraram concordância.

Elaboração própria.

Dimensão Gestão Estratégica

No **caso A**, os três especialistas entenderam que a *sustentabilidade* constitui um fator importante a ser avaliado para a sustentabilidade da organização. No entanto, os especialistas *EspI* e *EspIII* subdividiram a sustentabilidade em três áreas: *económico/financeira*, *mercado* e *produtos*. O fator *pessoas* foi aquele que também

reuniu consenso entre os três especialistas, tendo, no entanto, estes subdividido o fator em três áreas: *desenvolvimento* (numa ótica de formação); *envolvência* (numa ótica de compromisso e empenho); e *retenção* (que o *EspII* designou de rotatividade).

Quadro 14. *Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso A na dimensão gestão estratégica.*

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Sustentabilidade	<i>Económico/financeira</i> - resultados	Este fator está associado a vendas / produtos	<i>Económico/financeira</i> - resultados
	<i>Mercado</i> - associado a vendas <i>Produtos</i> - associado a novos clientes		<i>Mercado</i> - associado a vendas <i>Produtos</i> - associado a novos clientes
Pessoas	<i>Desenvolvimento</i> – formação	<i>Desenvolvimento</i> – formação	<i>Desenvolvimento</i> – formação
	<i>Envolvência</i> - compromisso e empenho	<i>Envolvência</i> - compromisso e empenho	<i>Envolvência</i> - compromisso e empenho
		<i>Retenção</i> - rotatividade	

Elaboração própria.

Em relação ao **caso B**, os especialistas *EspII* e *EspIII* agregaram a *formação profissional* ao fator *pessoas*, enquanto o *EspI* questionou se não deveria ser agregado ao fator *competências* na *dimensão Competitividade*, por entender que se tratava da aquisição de conhecimento e de competências, não tendo contudo tomado uma posição. Perante esta situação, optou-se pelas interpretações dos especialistas *EspII* e *EspIII*, com a anotação de colocar esta questão para clarificação na fase seguinte (4ª fase).

O fator *orientações p/ a realização de aprendizagens integradas*, por ter gerado muitas dúvidas quanto à interpretação dos elementos associados, foi inconclusivo para os três especialistas. Por este facto, e seguindo as metodologias adotadas, o interveniente optou por manter este fator e o remeter para discussão posterior (4ª fase).

Em relação ao fator *formação dos alunos*, os especialistas *EspI* e *EspIII* interpretaram-no numa ótica de aquisição, como se de um produto/serviço se tratasse. Nesta perspectiva, estes especialistas associaram a formação dos alunos a uma venda,

pelo que se optou por associar a formação dos alunos ao fator *sustentabilidade* (*sustentabilidade* \Rightarrow produtos/serviços \Rightarrow competências dos alunos) e suscitar esta questão na fase seguinte. O especialista *EspII* não se pronunciou por ter dúvidas quanto à sua interpretação.

O fator *medidas de apoio* foi também aquele fator que suscitou uma interpretação divergente entre os especialistas. Se para o especialista *EspI* este fator está relacionado à qualidade, para o *EspII* está associado à alocação de recursos, enquanto que para o *EspIII* se trata de uma competência organizacional essencial. Perante esta divergência, optou-se por manter este fator nesta dimensão e levar à discussão para esclarecimento na 4ª fase.

Em relação ao fator *relações públicas, comunicação e marketing*, a interpretação dos três especialistas foi convergente no sentido de entenderem a relevância do papel da comunicação numa organização. Para os três especialistas, a comunicação externa está relacionada com o *marketing*, criando assim um novo fator. No entanto, os especialistas *EspI* e *EspII* associaram a plataforma de gestão documental à comunicação interna como um meio para a eficiência dos processos. Neste sentido, estes dois especialistas agregaram a comunicação interna à *dimensão Produtividade*.

Finalmente, o fator *eficácia* para o especialista *EspI* não faz qualquer sentido em se avaliar o plano curricular globalmente, sugerindo mesmo a sua eliminação. Contudo, os especialistas *EspII* e *EspIII* entenderam não se pronunciar em relação a este fator e suscitar mais esclarecimentos sobre o entendimento dos intervenientes relativo a este tema. Perante esta dificuldade, optou-se por manter a eficácia nesta dimensão e remeter a sua discussão na 4ª fase.

Quadro 15. *Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso B na dimensão gestão estratégica.*

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Formação profissional	A formação está relacionada com a aquisição de competências, pelo que deve ser associado ao fator competências na dimensão Competitividade	A formação está relacionada com as pessoas, pelo que deve ser agregada ao fator pessoas	A formação está relacionada com as pessoas, pelo que deve ser agregada ao fator pessoas

Orientações p/ a realização de aprendizagens integradas	Tem dúvidas quanto à interpretação dos elementos associados	Tem dúvidas quanto à interpretação dos elementos associados	Tem dúvidas quanto à interpretação dos elementos associados
Formação dos alunos	Configura a venda de um produto/serviço, pelo que deveria ser associado ao fator sustentabilidade	Não se pronunciou	Configura a venda de um produto/serviço, pelo que deveria ser associado ao fator sustentabilidade
Medidas de apoio	Este fator está relacionado à qualidade	Este fator está associado à alocação de recursos	Este fator está relacionado com uma competência organizacional essencial
Relações públicas, comunicação e marketing	Está relacionado com a comunicação externa e interna. A externa deveria ser associada ao marketing. A interna está associada a eficiência de processos, pelo que deveria ser associado à eficiência na dimensão produtividade	Está relacionado com a comunicação externa e interna. A externa deveria ser associada ao marketing. A interna está associada a eficiência de processos, pelo que deveria ser associado à eficiência na dimensão produtividade	Está relacionado com a comunicação externa e interna. A externa deveria ser associada ao marketing
Eficácia	Não faz sentido avaliar a eficácia do plano curricular globalmente, pelo que sugere a sua eliminação	Necessita de mais informações sobre o entendimento dos intervenientes	Necessita de mais informações sobre o entendimento dos intervenientes

Elaboração própria

Relativamente ao **caso C**, os três especialistas foram consensuais em relação ao fator *pessoas*. Para os três especialistas o *desenvolvimento de competências* está relacionado com *formação* e a satisfação com o *envolvimento*. Já quanto à remuneração, os especialistas *EspI* e *EspIII* denominam de *recompensa*, enquanto que para o *EspII* está relacionado com a *satisfação*, logo, com o *envolvimento*. Neste caso, acrescentou-se uma nova medida de desempenho, a que designou de *recompensa*.

Quanto ao fator *sustentabilidade*, os três especialistas foram consensuais em considerarem que os elementos associados a este fator estão relacionados com dados económicos financeiros. No entanto, o *EspIII* considerou que os indicadores deveriam ser distinguidos entre os relacionados com a *atividade* e com a *rentabilidade*. Perante esta

questão colocada pelo *EspIII*, a sua sugestão foi considerada, deixando todavia para discussão e clarificação na próxima fase (4ª fase).

Em relação ao fator *mercado*, o especialista *EspII* referiu a importância da quota de mercado ser avaliada, pelo que entendeu que se deve manter como fator de avaliação, enquanto que para os especialistas *EspI* e *EspIII* o mercado corresponde a vendas, pelo que deveria ser associado ao fator sustentabilidade. Neste sentido, associou-se este fator ao fator sustentabilidade.

Por fim, o fator *qualidade* não foi consensual para nenhum dos especialistas. Se para o especialista *EspI* a qualidade constitui um meio (estratégico) para sustentação da competitividade, para o especialista *EspII* os indicadores associados são um contribuidor para as vendas, pelo que este deveria ser associado ao fator mercado, para o especialista *EspIII* a qualidade nesta dimensão contribui para a melhoria da competitividade, devendo por isso ser associado ao fator qualidade na *dimensão Competitividade*. Perante este desacordo, optou-se por deixar este tema para discussão e clarificação na próxima fase (4ª).

Quadro 16. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso C na dimensão gestão estratégica.

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Pessoas	Desenvolvimento de competências está relacionado com formação; a remuneração é recompensa;	Desenvolvimento de competências está relacionado com formação; a remuneração contribui para a satisfação, logo está associado a envolvimento	Desenvolvimento de competências está relacionado com formação; a remuneração é recompensa;
Sustentabilidade	Os elementos associados estão relacionados com dados económicos/financeiros	Os elementos associados estão relacionados com dados financeiros	Os elementos associados estão relacionados com dados económicos/financeiros, mas que deveriam ser distinguidos entre dados relacionados com a rentabilidade e com a atividade

Mercado	Este fator está relacionado com vendas. No entanto faz sentido estar relacionado com a sustentabilidade	Do ponto de vista estratégico o mercado é um fator importante a ser avaliado, pelo que se deve manter	Este fator deve estar associado à sustentabilidade, e associar a quota de mercado e o nº de un vendas como indicadores
Qualidade	A qualidade na gestão é considerado como um meio para sustentar a competitividade, pelo que se deve manter	Os indicadores são um contribuidor para as vendas, pelo que este fator deve ser associado ao fator mercado	Neste contexto a qualidade constitui um veículo para a melhoria da competitividade, associado ao fator qualidade na dimensão competitividade

Elaboração própria

No **caso D**, o fator *recursos tecnológicos* é consensual para os três especialistas, tendo os especialistas *EspI* e *EspII* associado a *relação com o cliente* ao *marketing*, enquanto que o especialista *EspIII* o associou à *comunicação*. Já em relação à *gestão de procedimentos*, os três especialistas são unânimes em a associarem à *dimensão Produtividade*.

Em relação ao fator *crescimento*, os três especialistas associaram os *clientes novos* e a *manutenção de contratos* à *sustentabilidade* numa ótica de vendas (produtos/serviços) e numa ótica de aquisição (mercado/clientes). No entanto, os especialistas *EspI* e *EspIII* entenderam que o *novos parceiros* está mais relacionado com a qualidade.

Finalmente, o fator *sustentabilidade financeira* foi consensual para os três especialistas, se bem que para o especialista *EspIII* os elementos associados devem ser ordenados de acordo com rentabilidade, endividamento e atividade.

Quadro 17. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso D na dimensão gestão estratégica.

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Recursos tecnológicos	A relação c/ o cliente deve ser associado ao marketing A gestão de procedimentos está associada à eficiência e	A relação c/ o cliente deve ser associado à comunicação (no fator marketing) A gestão de procedimentos está	A relação c/ o cliente deve ser associado ao marketing A gestão de procedimentos está associada à eficiência e

	à eficácia e devem estar relacionados com a produtividade	associada à eficiência e à eficácia e devem estar relacionados com a produtividade	à eficácia e devem estar relacionados com a produtividade
Crescimento	Este fator está associado ao mercado/clientes e a vendas, pelo que deve ser relacionado ao fator sustentabilidade;	Este fator deve ser agregado à sustentabilidade, no entanto tem dúvidas quanto ao elemento novos parceiros	Este fator está associado a vendas, pelo que deve ser relacionado ao fator sustentabilidade
Sustentabilidade financeira	Sustentabilidade financeira	Sustentabilidade financeira	Sustentabilidade financeira, mas dividida em rentabilidade, endividamento, atividade

Elaboração própria

Na sequência da interpretação dos três especialistas em relação aos quatro casos, construiu-se um novo mapa relativo à dimensão *Gestão Estratégica*, cujo resultado é apresentado na Figura 34.

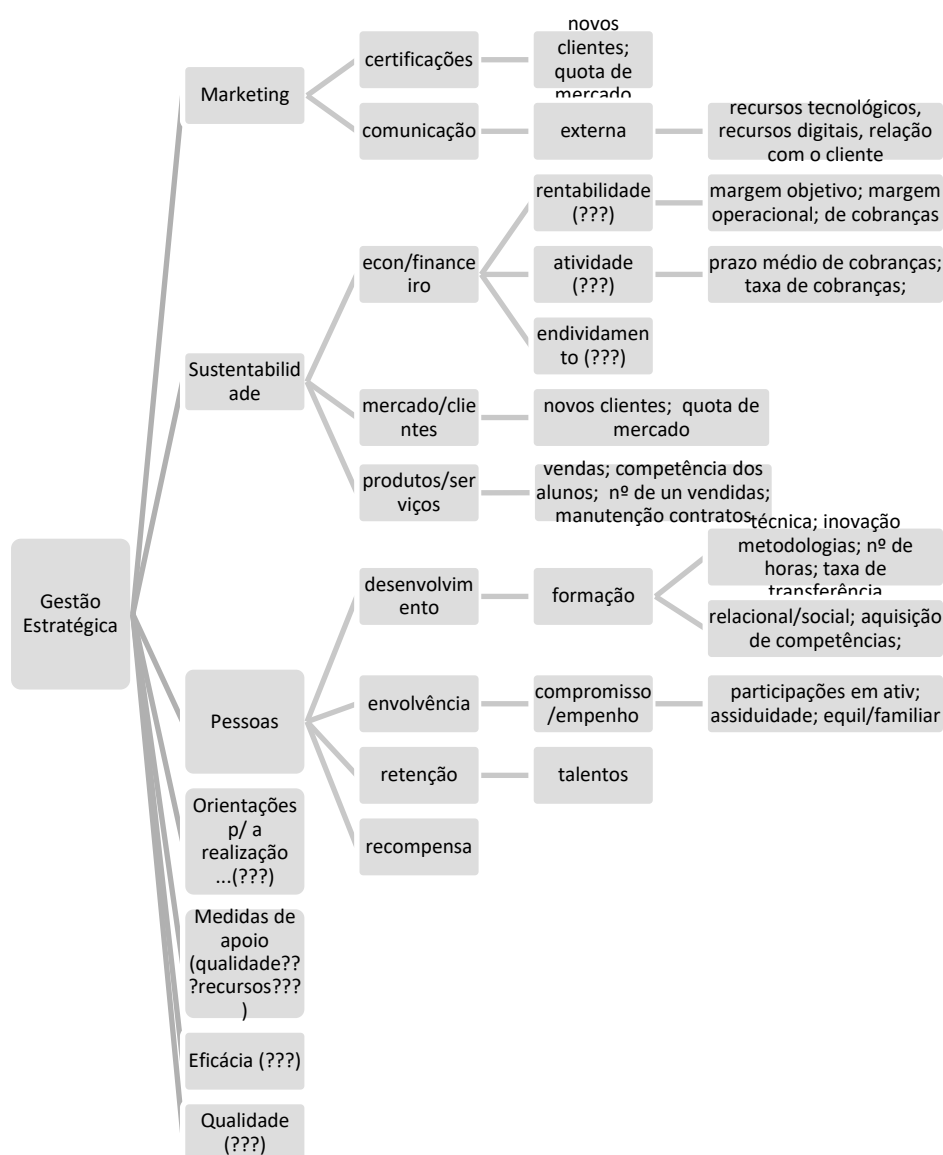


Figura 34. Mapa de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas da dimensão gestão estratégica.

Nota: Os elementos assinalados com o ? não geraram concordância.

Elaboração própria.

Dimensão Produtividade

No **caso A**, os três especialistas foram consensuais em associarem o fator *serviços* à eficiência e o fator *comerciais* à eficácia, sugerindo que se criassem dois fatores: *eficiência* e *eficácia*. Em relação à *eficiência*, os especialistas relacionaram o *suporte* a uma medida de desempenho correspondente a *rentabilidade* pela via da utilização de

recursos, e o *projetos* pela via dos processos internos; em relação à *eficácia*, os especialistas relacionaram o fator *comerciais* a vendas.

Quadro 18. *Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso A na dimensão produtividade.*

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Serviços	Os serviços estão associados à eficiência operacional dos processos internos	Os serviços estão associados à eficiência operacional das atividades da organização	Os serviços estão associados à eficiência operacional, sendo que o suporte está relacionado com a rentabilidade e o projetos com os processos internos
Comerciais	O comerciais está relacionado com a eficácia das vendas	O comerciais está relacionado com a eficácia das vendas	O comerciais está relacionado com a eficácia dos processos comerciais

Elaboração própria

No **caso B**, os três especialistas foram unânimes em concordarem que no fator *eficiência*, os *processos* e o *PAA* (plano anual de atividades) estão relacionados com os processos internos da atividade operacional, assim como do fator *envolvência* estar associado ao empenho; no entanto, o especialista *EspII* considerou dividir a *envolvência* em empenho e compromisso. Para os três especialistas, a *envolvência* é um fator interessante em ser avaliado por este ser relevante para uma maior/melhoria da produtividade.

Quadro 19. *Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso B na dimensão produtividade.*

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Eficiência	Está relacionado com os processos internos da atividade operacional	Está relacionado com os processos internos	Está relacionado com os processos internos da atividade operacional
Envolvência	A envolvência é um elemento contribuidor para a produtividade	A envolvência dos colaboradores contribui positivamente para a produtividade	Este fator é relevante para a melhoria da produtividade

Elaboração própria

No **caso C**, em relação ao fator *envolvimento*, os três especialistas mantiveram o mesmo entendimento que no caso B; no entanto, o especialista *EspII* considerou que a *disponibilidade para horários adicionais* está mais relacionado com o empenho do que com o compromisso.

Quanto ao fator *eficiência*, os três especialistas associaram a produção, vendas e administrativo a atividades relacionadas com *melhoria*. Neste sentido, agregou-se a *melhoria* ao fator eficiência associando-lhe o elemento *atividades*. Em relação a *produção*, os especialistas *EspI* e *EspIII* associaram esta medida aos recursos utilizados por entenderem que contribui para a eficiência operacional.

Quadro 20. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso C na dimensão produtividade.

Fatores	<i>EspI</i>	<i>EspII</i>	<i>EspIII</i>
Envolvência	Está relacionado com os processos internos da atividade operacional	Está relacionado com os processos internos, mas considera que a disponibilidade para horários adicionais está mais relacionado com o empenho	Está relacionado com os processos internos da atividade operacional
Eficiência	A produção, vendas e administrativo são procedimentos relacionados com as atividades e que contribuem para a melhoria da eficiência. A taxa de recursos tecnológicos está relacionado com a utilização de recursos	A produção, vendas e administrativo são procedimentos relacionados com as atividades e que contribuem para a melhoria da eficiência	A produção, vendas e administrativo são procedimentos relacionados com as atividades e que contribuem para a melhoria da eficiência. A taxa de recursos tecnológicos está relacionado com a utilização de recursos (relação input/output)

Elaboração própria

Por último, no **caso D**, os especialistas *EspI* e *EspIII* desagregaram a *manutenção*, *parceiros* e *outros fornecedores* do fator *eficiência* por entenderem que estas medidas estão relacionadas com a *eficácia operacional*. Quanto às medidas *gestores* e *contabilidade*, os três especialistas associaram-nos à *eficiência operacional* dos processos internos.

Quadro 21. Interpretações dos especialistas sobre os fatores definidos no caso D na dimensão produtividade.

Fatores	EspI	EspII	EspIII
Eficiência	Os elementos manutenção, parceiros e outros fornecedores estão relacionados com eficácia operacional, pelo que devem ser desagregados e agregados ao fator eficácia. Os gestores e contabilidade estão relacionado com a operacionalidade	Todos os elementos estão relacionados com os processos internos.	Os elementos manutenção, parceiros e outros fornecedores estão relacionados com eficácia operacional, pelo que devem ser desagregados e agregados ao fator eficácia. Os gestores e contabilidade estão relacionado com a operacionalidade

Elaboração própria

Na sequência da interpretação dos três especialistas em relação aos quatro casos, construiu-se um novo mapa relativo à dimensão *Produtividade*, cujo resultado é apresentado na Figura 35.

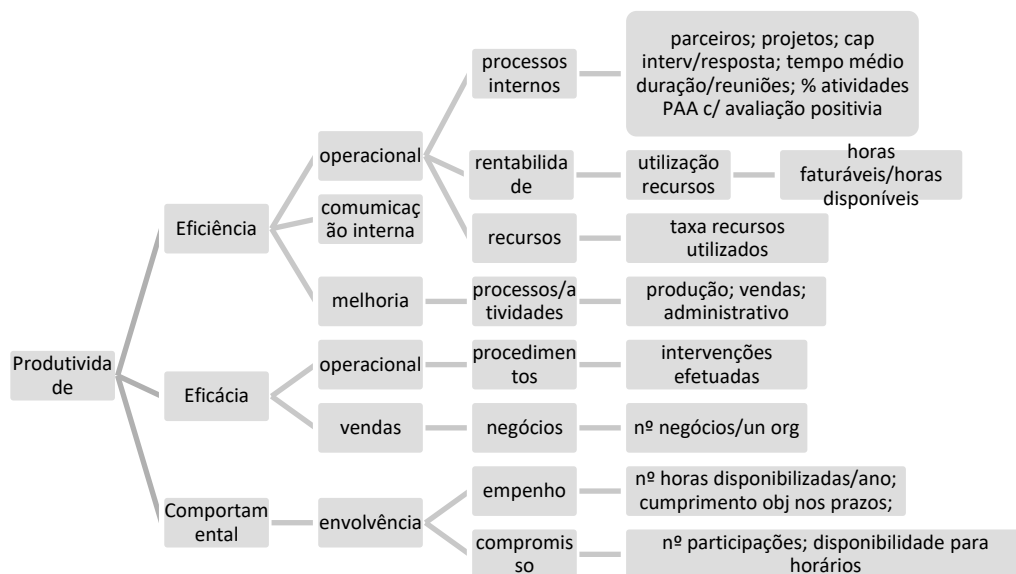


Figura 35. Mapa de agregação dos conceitos de acordo com as interpretações dos especialistas da dimensão produtividade.

Nota: Os elementos assinalados com o ? não geraram concordância.

Elaboração própria.

Os novos mapas (estrutura agregada) construídos de acordo com cada uma das dimensões (*Competitividade* - Figura 33; *Gestão Estratégica* - Figura 34; *Produtividade* - Figura 35), foram enviados aos especialistas e juntamente com um pedido de agendamento de uma reunião presencial em grupo. A reunião foi preparada tendo em consideração as características desejadas para o modelo de acordo com os objetivos geral e específicos definidos (personalizável, reflexivo, simples e adequável a qualquer organização) e as condicionantes técnicas para a sua criação, designadamente o número de fatores do modelo, entre outros.

Numa primeira análise verificaram-se 13 fatores (dimensão competitividade - 3; dimensão gestão estratégica - 7; dimensão produtividade - 3).

Reunido o grupo de especialistas, foi sugerido que se iniciasse a reunião com vista à discussão e clarificação dos conceitos dos fatores que não geraram concordância de interpretação dos especialistas para que, desta forma se chegasse a um entendimento partilhado, seguindo os procedimentos das metodologias adotadas e referenciadas e expostas no capítulo 3.

Dimensão Competitividade

Em relação ao fator *oferta formativa*, e perante a discordância manifestada pelos especialistas, explicou-se aos mesmos que a organização (caso B) considerou os elementos associados (literacia sócio digital, LEII, atividades desenvolvidas para a além da sala de aula e unidades multideficiências) como uma oferta (de produtos/serviços) que os diferencia da concorrência e capaz de atrair alunos. Nesta perspectiva, este fator apenas tem sentido neste tipo de organização, pelo que, após discussão e para generalizar o modelo, os especialistas decidiram integrar este fator na *dimensão Gestão Estratégica*, associando-o ao subfator *produto* do fator de avaliação *marketing*.

Em relação ao fator qualidade, e para generalizar o modelo, os especialistas decidiram transferir o elemento *sucesso escolar* para a *dimensão Gestão Estratégica*, associando a (i) *qualidade das aprendizagens* ao *grau de conformidade com o uso* do subfator *produto/serviço* e a (ii) *qualidade do ensino* ao *grau de conformidade com o processo* do subfator *processo* do fator de avaliação *qualidade*. Para além disso, os

especialistas renomearam este fator de qualidade para *reconhecimento pelo desempenho* por se tratar de uma capacidade para criar valor para os seus vários *stakeholders*, reconhecida pela percepção consciente dos clientes sobre a qualidade ou superioridade dos produtos/serviços ou dos serviços associados.

Em relação ao fator *competências organizacionais*, os especialistas decidiram mantê-lo como fator de avaliação, designando os dois subfatores de (i) *básicas/transversais*, às quais associaram as qualificações, e de (ii) *essenciais/distintivas*, às quais associaram as certificações detidas pela organização e as competências que agregam valor e diferencial competitivo.

Assim, e depois de discutidos, clarificados e ajustados os conceitos que geraram consenso, construiu-se uma nova e última estrutura agregada dos fatores de avaliação da *dimensão Competitividade* aprovada pelos especialistas (Figura 36).

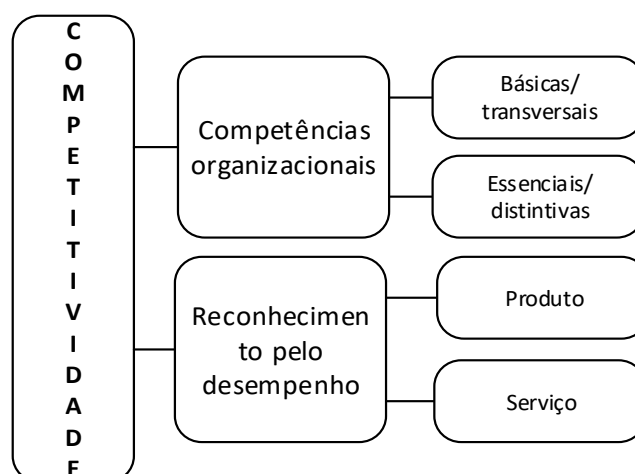


Figura 36. Estrutura final agregada de conceitos da dimensão competitividade.

Elaboração própria.

Dimensão Gestão Estratégica

O fator *orientações para a realização de aprendizagens integradas*, um dos menos consensuais na fase anterior, foi integrado pelos especialistas no fator *qualidade*, depois de alguns esclarecimentos prestados sobre a definição deste fator de acordo com os intervenientes da organização (caso B). Esta decisão foi determinada por estes entenderem que este fator está relacionado com as metodologias que contribuem para a

qualidade do processo de produção de um produto/serviço, pelo que associaram o elemento *trabalho colaborativo* ao grau de conformidade com o processo do subfator *processo*.

Quanto ao fator *medidas de apoio*, alvo de diferentes interpretações dos especialistas na fase anterior, foi integrado ao fator de avaliação qualidade. Os especialistas decidiram associar os dois elementos (i) *preparação para as provas* e (ii) *desenvolvimento das aprendizagens* ao grau de conformidade com o processo do subcritério *processo*.

Os especialistas decidiram ainda criar um novo fator de avaliação denominado de *planeamento estratégico* agregado a esta dimensão para associar o cumprimento do *plano curricular* ao subfator *cumprimento dos objetivos estratégicos*, eliminando o fator *eficácia*. Este novo fator de avaliação, segundo os especialistas, generaliza o modelo, pois permite abranger todas as organizações, independentemente destas possuírem ou não um planeamento estratégico formalizado (ainda que não comunicado).

Relativamente ao fator *qualidade*, cujas dúvidas estavam relacionadas com o caso C, os especialistas decidiram relacionar ao fator de avaliação *qualidade*, os elementos *nº de anomalias* ao grau de conformidade com o processo no subfator *processo*, e os elementos (i) *nº de reclamações de não conformidades* e (ii) *nº de reclamações pelo serviço de venda* ao grau de conformidade com o uso no subfator *produto/serviço*,

Quanto ao fator *marketing*, os especialistas decidiram renomear os subfatores (i) *certificações* para *produto* e (ii) *comunicação* para *promoção*. Em relação ao subfator *produto*, os especialistas associaram a *oferta de produtos/serviços* como um meio para se reterem e alcançarem novos clientes. Em relação ao subfator *promoção*, os especialistas associaram à *comunicação externa* as certificações, as relações públicas, a força de vendas e a atenção ao cliente.

Em relação ao fator *sustentabilidade*, os especialistas decidiram agregar os elementos (i) *mercado/clientes* e (ii) *produtos/serviços* a um subfator que nomearam de *crescimento*, a que também associam o volume de negócios. Para além disso, decidiram manter os elementos *rentabilidade*, *atividade* e *endividamento* para a avaliação do subfator *económico/financeiro*.

Finalmente, em relação ao fator *pessoas*, os especialistas decidiram manter o fator e os subfatores *desenvolvimento*, *retenção* e *recompensa* e renomear o subfator envolvimento para *comprometimento*, por já terem gerado consenso na fase anterior.

Assim, e depois de discutidos, clarificados e ajustados os conceitos que geraram consenso, construiu-se uma nova e última estrutura agregada dos fatores de avaliação da *dimensão Gestão Estratégica* aprovada pelos especialistas (Figura 37).

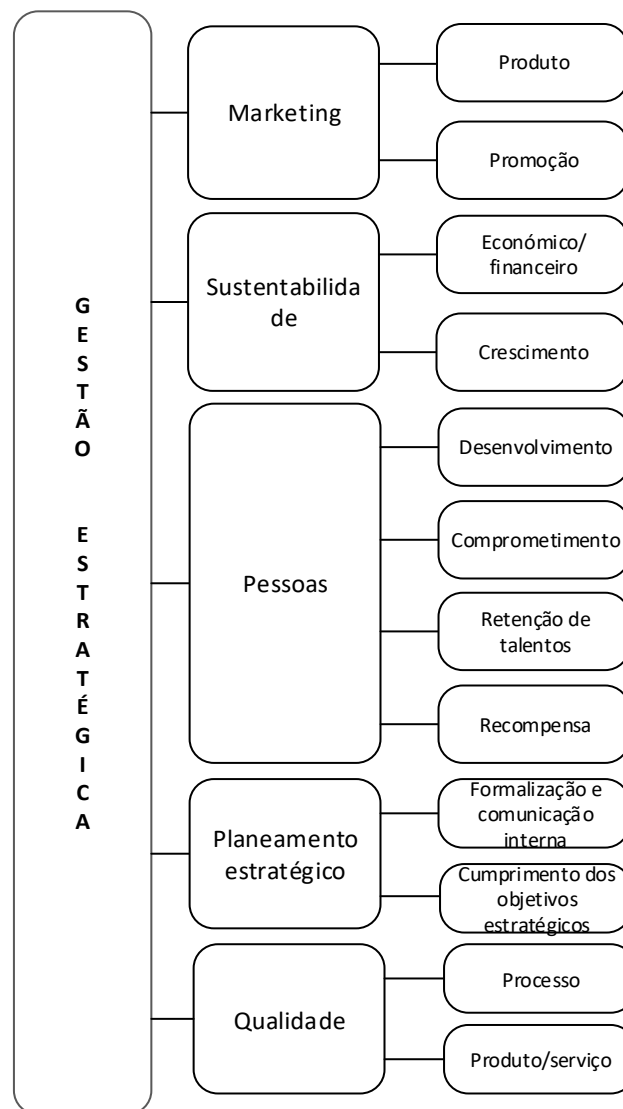


Figura 37. Estrutura final agregada de conceitos da dimensão gestão estratégica.

Elaboração própria.

Dimensão Produtividade

No fator eficiência, os especialistas decidiram por eliminar o fator *comportamental* pelo facto dos elementos associados anteriormente estarem relacionados com a *eficiência*, assim como eliminar o subfator *comunicação interna* associado ao fator *eficiência* por estar relacionado com o fator *planeamento estratégico* na *dimensão gestão estratégica*.

Em relação ao subfator *operacional*, os especialistas integraram os *processos internos* e os *recursos*.

Em relação ao fator *eficácia*, os especialistas mantiveram o subfator *operacional* e renomearam o subfator comercial para *vendas*.

Assim, e depois de discutidos, clarificados e ajustados os conceitos que geraram consenso, construiu-se uma nova e última estrutura agregada dos fatores de avaliação da *dimensão Produtividade* aprovada pelos especialistas (Figura 38).

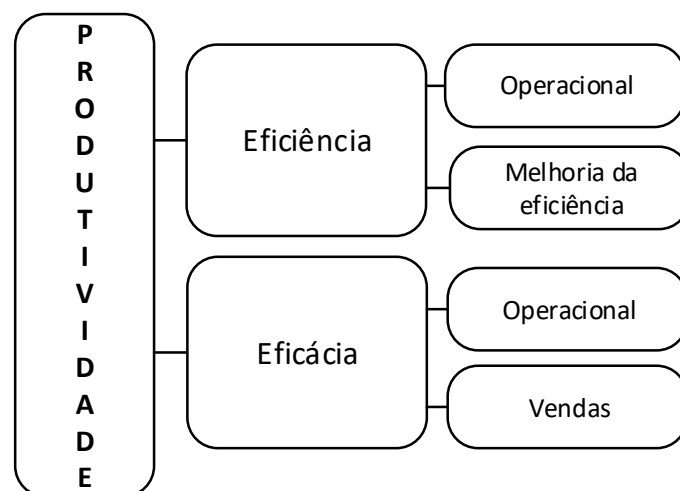


Figura 38. Estrutura final agregada de conceitos da dimensão produtividade.

Elaboração própria.

5.2 Definição dos conceitos

Para uma melhor clarificação dos conceitos que constituem os fatores e subfatores em cada uma das dimensões, apresenta-se a definição para cada um de acordo com o entendimento dos especialistas, e que podem ser observadas no Quadro 22 (dimensão

competitividade), Quadro 23 (dimensão gestão estratégica) e Quadro 24 (dimensão produtividade).

Quadro 22. Conceitos da dimensão competitividade.

COMPETITIVIDADE
Competências organizacionais
<p>As competências organizacionais são competências coletivas, nos quais estão incorporados conhecimentos, sistemas e procedimentos de trabalho, e que se manifestam sob a forma de qualificações (conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica (saber-saber)) e de comportamentos ou ações (como interações que se realizam como resultados concretos de um desempenho (saber-fazer)). As competências organizacionais podem ser classificadas de <i>básicas</i> e <i>essenciais</i>.</p> <p>As competências organizacionais <i>básicas</i> são as competências coletivas transversais a todas as áreas organizacionais e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, não sendo contudo suficientes para garantir o diferencial competitivo. Constituem um conjunto de conhecimentos integrados (i) para alcançar uma tarefa específica ou conjunto de tarefas técnicas e (ii) para proporcionar uma solução para um problema fundamental.</p> <p>As competências organizacionais <i>essenciais</i>, ao contrário das básicas, são as que agregam valor e diferencial competitivo à organização e segue o mesmo princípio de <i>core competence</i> (combinações de recursos e de capacidades que são valiosos), e que são apercebidas através das atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores.</p>
Reconhecimento pelo desempenho
<p>O reconhecimento pelo desempenho é a capacidade que uma organização detém para criar valor para os seus vários <i>stakeholders</i> e de ser reconhecida. Esse reconhecimento são avaliações dos <i>stakeholders</i> a partir de julgamentos decorrentes da percepção consciente que estes fazem e recomendam sobre a qualidade dos produtos/serviços ou dos serviços associados, acerca da sua funcionalidade e às alternativas disponíveis.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 23. Conceitos da dimensão gestão estratégica.

GESTÃO ESTRATÉGICA
Marketing
<p>O marketing é constituído por um conjunto de métodos e meios que, numa relação de troca, uma organização dispõe para promover/vender os seus produtos/serviços (de forma rentável) para satisfazer as necessidades e desejos de um mercado/clientes específico.</p> <p>O produto/serviço é constituído por um conjunto de atributos (características, funções, benefícios) aos quais estão associados dois critérios-chave: (i) qualidade, isto é, o grau em que o desempenho do produto/serviço responde às expectativas do cliente; e (ii) vantagem competitiva, ou seja, as características distintivas que o produto/serviço aporta em relação à concorrência.</p> <p>Para dar a conhecer e valorizar a organização, é necessário promover os produtos/serviços através de um sistema de comunicação que inclui um conjunto de sinais difundidos pela organização para o mercado/clientes. Entre os vários meios da política de comunicação estão a publicidade, as relações públicas e força de vendas.</p>

Sustentabilidade
A sustentabilidade é o conjunto de práticas de gestão com impactos na organização que contribuem para o fortalecimento do negócio a longo prazo, ou seja, ser economicamente viável e ocupar uma posição competitiva no mercado.
Pessoas
A gestão de pessoas visa (i) alinhar as características pessoais, atitudes e competências das pessoas com as necessidades coletivas da organização e (ii) fortalecer o comprometimento de cada indivíduo, constituindo um fator-chave para a competitividade e a produtividade da organização.
Planeamento estratégico
O planeamento estratégico é um documento de gestão que sintetiza os principais objetivos da organização e a forma como os mesmos devem ser alcançados, as metas de desempenho estratégicas e as iniciativas de ação competitivas e internas para alcançarem os resultados organizacionais desejados. Associado ao documento está um sistema para o comunicar internamente com o objetivo de garantir a execução das decisões tomadas.
Qualidade
A qualidade é a medida que relaciona o produto ou serviço à satisfação do cliente e que está presente em todas as funções de operações. Trata-se de uma conformidade consistente com as necessidades dos clientes ao padrão de produtos/serviços disponibilizados e que são de fácil julgamento: a percepção do cliente sobre a qualidade significa a sua satisfação ou insatisfação.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 24. *Conceitos da dimensão produtividade.*

PRODUTIVIDADE
Eficiência
A eficiência foca-se nos processos de atividade e está relacionada com a utilização dos recursos. Refere-se à capacidade de alcançar os objetivos e as metas programadas com o mínimo de recursos disponíveis e tempo e de obter níveis elevados de conformidades de acordo com as especificações.
Eficácia
A eficácia avalia o cumprimento de um determinado resultado, independentemente da forma como se obteve esse resultado, relacionando o <i>output</i> (obtido com determinado nível de <i>inputs</i>) com os objetivos finais a serem atingidos.

Fonte: Elaboração própria

5.3 Operacionalização dos conceitos

Para a operacionalização dos conceitos e com os mesmos especialistas foram determinados os conceitos, os fatores de avaliação e terminada a fase de estruturação do modelo. Assim, foi necessário obter o consenso do grupo sobre a forma de:

- Medir as *dimensões* e definir uma *escala* que permita avaliar cada um dos fatores e subfatores através de indicadores;
- Obter os *fatores de harmonização de escalas* (*‘pesos’*) das avaliações parciais obtidas para cada dimensão, fator e subfator resultante da aplicação de um modelo de agregação aditiva simples (soma ponderada dos valores obtidos);
- Obter uma *avaliação global quantitativa* do desempenho da organização.

A modelação e operacionalização do modelo são desenvolvidas por aplicação da abordagem MACBETH e na definição de níveis de referência BOM e NEUTRO (Bana e Costa et al., 2000; Bana e Costa et al., 2002; Bana e Costa et al., 2003).

Estes níveis de referência permitem definir escalas de intervalos fixadas nestes dois pontos a que serão atribuídos os valores 100 (BOM) e 0 (NEUTRO).

Os coeficientes de ponderação são definidos e ajustados pelos especialistas com base nos valores propostos pela abordagem MACBETH. Contudo, estes coeficientes de ponderação podem vir a ser ajustados ao fim de algum tempo de aplicação (entre um e dois anos) e de acordo com cada organização.

O modelo de avaliação será operacionalizado por escalas fixadas em 0 (NEUTRO) e 100 (BOM), por coeficientes de ponderação calculados, de acordo com os procedimentos MACBETH e através da aplicação de um modelo de agregação aditiva simples, ou seja, através da soma ponderada dos valores obtidos em cada fator de avaliação (indicador).

A construção de *escalas de valor cardinal* possibilita a avaliação das ações potenciais e representam numericamente as *funções de valor* do decisor. Desta forma, é possível verificar o quanto uma ação é preferível em relação a outra.

A *escala de valor cardinal* que representa os julgamentos de valor do decisor em cada fator ou subfator (avaliação parcial), deve ser então normalizada, através das *constantes de escala* (pesos, taxas de substituição) para a obtenção de uma avaliação global (Thomaz, 2005).

Bana e Costa et al. (1995) sugerem que, em determinados casos, a definição de um *nível de impacto bom* e de um *nível de impacto neutro* (isto é, nem atrativo nem repulsivo) segundo cada fator de avaliação, é necessário quando não se sabe *à priori* quais os valores *melhor* (*máximo*) e *pior* (*mínimo*) para cada fator, tal como na elaboração de um concurso em que as propostas com os valores só virão mais tarde. Esta sugestão decorre ainda do facto de a utilização dos níveis *melhor* e *pior* em algumas situações poder gerar um sentimento de repulsividade muito forte no avaliador em relação ao *pior* nível de impacto, fazendo com que os *juízos de valor* não representem fielmente os seus sentimentos (Thomaz, 2005).

A escala utilizada é uma *escala de intervalos*, que permite medir conceitos como atitudes, perceções, sentimentos, opiniões e valores e onde não existe um *zero* fixo, mas um *zero* arbitrário (Samouel, Money, Babin e Hair, 2003). Este nível pode ser considerado como o nível abaixo do qual, para o decisor, o desempenho naquela opção não é aceitável.

Para se proceder à avaliação global do modelo, ou seja, a agregação das avaliações parciais segundo cada fator de avaliação, foi necessário definir um procedimento de agregação dos valores parciais obtidos em cada fator de avaliação. Para tal, optou-se por um procedimento de agregação aditiva simples (soma ponderada dos fatores de avaliação). Tal como já referido necessita-se determinar quais os fatores de harmonização de escala (pesos, constantes de escala) de cada fator para obter a avaliação global.

A obtenção destas constantes é feita segundo a abordagem MACBETH e com a participação dos especialistas.

5.4 Estruturação e operacionalização do modelo

5.4.1 Estruturação

Aprovados os mapas de estrutura agregada (Figuras 36, 37 e 38) e definidos os conceitos para cada uma das dimensões (Quadros 22, 23 e 24), foi solicitado aos

especialistas que, de acordo com cada um dos fatores e subfatores já definidos, identificassem o(s) indicador(es) e a(s) medida(s) de expressão a associar.

Partindo dos conceitos já definidos apresentam-se os indicadores para cada um dos subfatores e a definição dos níveis de referência BOM e NEUTRO, que permitirão a definição de uma escala de intervalos fixada em dois pontos e de pontuação 100 e 0, respetivamente.

A. COMPETITIVIDADE

A competitividade é a aptidão ou o talento decorrente dos conhecimentos adquiridos (competências) capazes de criarem e de sustentarem um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

A1 Competências organizacionais

As competências organizacionais são competências coletivas, nos quais estão incorporados conhecimentos e procedimentos de trabalho.

A1.1 Básicas/transversais

As competências organizacionais *básicas* são as competências coletivas transversais a todas as áreas organizacionais e constituem um conjunto de conhecimentos integrados para alcançar uma tarefa específica ou conjunto de tarefas técnicas.

Indicadores:

- Qualificações básicas dos colaboradores (%)
- Tempos na função dos colaboradores em anos (mediana)
- Avaliações de desempenho dos colaboradores na organização (mediana, %)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Qualificações básicas dos colaboradores (%)	100%	75%
Tempos na função dos colaboradores em anos (mediana)	5 anos	1 ano

Avaliações de desempenho dos colaboradores na organização (mediana, %)	85%	60%
--	-----	-----

A1.2 Essenciais/distintivas

As competências organizacionais *essenciais* são as que agregam valor e diferencial competitivo à organização e que são apercebidas através das atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores.

Indicadores:

- Certificações da organização (qualidade, produtos, segurança, gestão) (nº)
- Competências que agregam valor e diferencial competitivo na perspectiva de produto e serviço prestado (qtd)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Certificações da organização (qualidade, produtos, segurança, gestão) (nº)	5	1
Competências que agregam valor e diferencial competitivo na perspectiva de produto e serviço prestado (qtd)	3	2

A2 Reconhecimento pelo desempenho

A percepção consciente que os clientes possuem a respeito da qualidade ou superioridade de um produto/serviço ou dos serviços associados.

A2.1 Produto

A percepção dos clientes a respeito do produto/serviço alimentada pelos constantes julgamentos acerca da qualidade ou superioridade de um produto/serviço, relativamente à sua funcionalidade e às alternativas disponíveis.

Indicadores:

- Grau de satisfação do cliente sobre o produto (mediana, %)

- Grau de reconhecimento da diferenciação do produto por parte dos clientes (mediana, %)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Grau de satisfação do cliente sobre o produto em percentagem (mediana, %)	100%	80%
Grau de reconhecimento da diferenciação do produto por parte dos clientes (mediana, %)	90%	70%

A2.2 Serviço

O serviço associado ao fornecimento do produto/serviço resulta na confiabilidade e recomendação dos clientes face à organização, decorrente das suas perceções e fruto dos constantes julgamentos.

Indicadores:

- Grau de confiabilidade dos clientes na organização (mediana, %)
- Taxa de clientes que recomendariam a organização (%)
- Grau de reconhecimento pelos clientes da diferenciação do serviço associado ao fornecimento face às alternativas disponíveis (mediana, %)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Grau de confiabilidade dos clientes na organização em percentagem (mediana, %)	95%	70%
Taxa de clientes que recomendariam a organização (%)	95%	70%
Grau de reconhecimento pelos clientes da diferenciação do serviço associado ao fornecimento face às alternativas disponíveis (mediana, %)	95%	80%

B. GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é um processo que engloba um conjunto de decisões e ações que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo.

B1 Marketing

O marketing é o conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover/vender os seus produtos/serviços, propiciando relações de troca geradoras de valor para as partes, de forma a satisfazer necessidades e desejos de um mercado específico.

B1.1 Produto

O produto/serviço é constituído por um conjunto de atributos (características, funções, benefícios) para satisfazer as necessidades do mercado/clientes.

Indicadores:

- Clientes novos (%)
- Taxa de retenção de clientes (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Clientes novos (%)	10%	5%
Taxa de retenção de clientes (%)	100%	90%

B1.2 Promoção

A promoção é um conjunto de meios e métodos de comunicação (publicidade, relações públicas, força de vendas) que uma organização utiliza para (i) dar a conhecer e valorizar a organização e (ii) promover os seus produtos/serviços.

Indicadores:

- Taxa de execução das iniciativas planeadas (%)
- Orçamento de comunicação (rácio entre o valor despendido e o volume de negócios) (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Taxa de iniciativas divulgadas (%)	95%	70%
Orçamento de comunicação – rácio entre o valor despendido e o volume de negócios (%)	5%	2%

B2 Sustentabilidade

A sustentabilidade é o conjunto de práticas de gestão com impactos na organização que contribuem para o fortalecimento do negócio a longo prazo, ou seja, ser economicamente viável e ocupar uma posição competitiva no mercado.

B2.1 Económico/financeiro

A saúde financeira de uma organização constitui um dos pilares base para a sustentabilidade de uma organização do ponto de vista da rentabilidade, atividade e endividamento.

Indicadores:

- Índice de margem EBITDA (%)
- Prazo médio de recebimento (dias)
- Índice de autonomia financeira (ponto %)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Índice de margem EBITDA (%)	20%	15%
Prazo médio de recebimento (dias)	30 dias	60 dias
Índice de autonomia financeira (ponto %)	0,8	0,5

B2.2 Crescimento

O crescimento sustentável indica como uma organização pode fazer crescer o seu volume de negócios sem alterar significativamente as suas políticas financeiras ou modelo de negócios.

Indicadores:

- Taxa de crescimento do volume de negócios (%)
- Taxa de crescimento de clientes (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Taxa de crescimento do volume de negócios (%)	15%	8%
Taxa de crescimento de clientes (%)	15%	5%

B3 Gestão de Pessoas

A *gestão de pessoas* visa (i) alinhar as características pessoais, atitudes e competências dos colaboradores com as necessidades coletivas da organização e (ii) fortalecer o compromisso e o empenho de cada indivíduo, constituindo um fator-chave para a competitividade e a produtividade da organização.

B3.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento dos colaboradores constitui num conjunto de atividades/ações de formação específicas que a organização disponibiliza aos seus colaboradores e que visam maximizar os seus contributos.

Indicadores:

- Índice do mínimo de horas de formação dos colaboradores/ano com base no mínimo legal (ponto percentual)
- Índice de formação para as necessidades atuais e de médio ou longo prazo da organização (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Índice do mínimo de horas de formação dos colaboradores/ano com base no mínimo legal (ponto %)	1,3	1
Índice de formação para as necessidades atuais e de médio ou longo prazo da organização (%)	100%	80%

B3.2 Comprometimento

O comprometimento são as iniciativas/atividades que a organização promove e (i) que fortalecem o comprometimento, a participação e a motivação de cada colaborador e (ii) que geram novas ideias conducentes à inovação e/ou à melhoria de produtos, processos e/ou atividades.

Indicadores:

- Taxa de participações ativas de colaboradores em pelo menos 1 atividade (%)
- Taxa de participações ativas de colaboradores na dinamização de pelo menos 1 atividade (%)
- Taxa de sugestões de inovação ou de melhoria apresentadas pelos colaboradores (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Taxa de participações ativas de colaboradores em pelo menos 1 atividade (%)	80%	50%
Taxa de participações ativas de colaboradores na dinamização de pelo menos 1 atividade (%)	40%	20%
Taxa de sugestões de inovação ou de melhoria apresentadas pelos colaboradores (%)	30%	10%

B3.3 Retenção de talentos

A retenção de talentos é a capacidade que a organização possui de reter os colaboradores certos para que a organização alcance/mantenha vantagens competitivas.

Indicadores:

- Taxa de retenção de talentos (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Taxa de retenção de talentos (%)	100%	85%

B3.4 Recompensa

A recompensa inclui não apenas a compensação monetária mas também outras recompensas não monetárias que estão relacionadas com o emprego. Constitui como um instrumento de motivação e de retenção de colaboradores nas organizações.

Indicadores:

- Grau de satisfação do colaborador em relação às recompensas (%)
- Índice da soma ponderada do salário auferido pelos colaboradores em função da categoria profissional e com base no estabelecido no CCT face ao valor efetivamente pago (ponto %)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Grau de satisfação do colaborador em relação às recompensas (%)	100%	70%
Índice da soma ponderada do salário auferido pelos colaboradores em função da categoria profissional e com base no estabelecido no CCT face ao valor efetivamente pago (ponto %)	1,1	1

B4 Planeamento estratégico

O PE é um documento de gestão que sintetiza os principais objetivos da organização e a forma como os mesmos devem ser alcançados, as metas de desempenho e as iniciativas de ação competitivas e internas para se alcançarem os resultados organizacionais desejados.

B4.1 Formalização e comunicação interna

Associado ao documento PE está um sistema para o comunicar internamente com o objetivo de garantir a execução das decisões tomadas.

Indicadores:

- Nível de formalização (formal – F, não formal – NF) e de comunicação (todos sabem – TS, alguns sabem – AS, ninguém sabe – NS) do PE

Indicadores	BOM	NEUTRO
Nível de formalização e de comunicação do PE	F + TS	F + AS

B4.2 Cumprimento dos objetivos estratégicos do PE

O cumprimento dos objetivos estratégicos refere-se à efetividade com que estes foram alcançados de acordo com os planeados.

Indicadores:

- Taxa de cumprimento dos objetivos estratégicos do PE (%)

Característica	BOM	NEUTRO
Taxa de cumprimento dos objetivos estratégicos do PE (%)	100%	80%

B5 Qualidade

A qualidade é a medida que relaciona o produto ou serviço à satisfação do cliente e que está presente em todas as funções de operações. Trata-se de uma conformidade consistente com os processos e os produtos/serviços disponibilizados.

B5.1 Processo

O processo é a sequência de um conjunto de operações (subprocessos, atividades, tarefas) interligados que envolvem pessoas, equipamentos, procedimentos e informações (inputs) para a realização de um produto/serviço (output).

Indicadores:

- Grau de conformidade com o processo de acordo com as normas ISO 9000 (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Grau de conformidade com o processo de acordo com as normas ISO 9000 (%)	100%	95%

B5.2 Produto/serviço

O produto/serviço é o resultado (output) da conformidade com as especificações dos requisitos definidos para a sua realização.

Indicadores:

- Grau de conformidade com o uso de acordo com as características de qualidade da norma ISO/IEC 25010:2011 (%)

Característica	BOM	NEUTRO
Grau de conformidade com o uso de acordo com as normas ISO 9126 (%)	100%	95%

C. PRODUTIVIDADE

A produtividade indica a capacidade de toda a atividade relacionada com a produção e refere-se a uma melhor utilização dos recursos através da relação entre o *output* e o(s) *input(s)* de um processo de produção.

C1 Eficiência

A eficiência foca-se nos processos de atividade e está relacionada com a utilização dos recursos (humanos, materiais, tempo, financeiros) com o objetivo de se obter o máximo rendimento.

C1.1 Operacional

O operacional refere-se aos processos internos e à rentabilidade dos recursos disponíveis, operacionalizado através da capacidade (instalada) para um determinado período de tempo e da produção efetiva da organização.

Indicadores:

- Taxa de eficiência de utilização dos recursos disponíveis (ponto %)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Taxa de eficiência de utilização dos recursos disponíveis (ponto %)	1	0.8

C1.2 Melhoria

A melhoria dos processos internos refere-se à obtenção de um nível elevado das conformidades com as especificações numa perspectiva de melhoria contínua.

Indicadores:

- Taxa de eficiência das atividades operacionalizado através do nº de anomalias e do nº de atividades (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Taxa de eficiência das atividades operacionalizado através do nº de anomalias e do nº de atividades (%)	100%	95%

C2 Eficácia

A eficácia releva a importância de se alcançar um objetivo desejado e refere-se aos resultados (outputs).

C2.1 Operacional

O operacional refere-se à realização do conjunto de operações (subprocessos, atividades, tarefas) dos processos internos de acordo com o plano de produção.

Indicadores:

- Grau de cumprimento do plano de produção (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Grau de cumprimento do plano de produção (%)	100%	95%

C2.2 Vendas

As vendas constituem um fator crítico de sucesso relacionado com a capacidade que uma organização tem para transacionar os seus produtos/serviços de acordo com os objetivos.

Indicadores:

- Grau de cumprimento do objetivo de vendas (%)

Indicadores	BOM	NEUTRO
Grau de cumprimento do objetivo de vendas (%)	100%	90%

5.4.2 Operacionalização do modelo

Tal como referido anteriormente e para a definição das escalas de avaliação no caso real de aplicação, procedeu-se à construção de escalas fixadas em dois pontos (escala de intervalos), um padrão de referência *BOM* (desempenho considerado *bom*) e outro *NEUTRO* (desempenho considerado *mínimo aceitável*) em cada indicador, permitindo assim a determinação dos ‘pesos’ para as dimensões, fatores e subfatores necessários para determinar os coeficientes de ponderação essenciais para a obtenção de uma avaliação global.

Para o cálculo das constantes de escala e seguindo o procedimento MACBETH, foi efetuado: (i) a construção da árvore de fatores de avaliação até ao nível dos indicadores; (ii) a ordenação dos fatores na matriz de julgamentos (matriz triangular superior); (iii) o julgamento semântico das diferenças de atratividade entre os fatores pelos especialistas; (iv) a determinação dos coeficientes de harmonização de escala para cada uma das dimensões; e (v) o ajustamento desses coeficientes.

De salientar que numa *escala de intervalos* as informações devem ser apreendidas nos *intervalos de variação* entre os dois pontos da escala (BOM e NEUTRO) e não sobre estes pontos diretamente.

Com o apoio do *software* M-Macbeth foi apresentada a árvore com as dimensões do modelo que se desdobram nos seus respetivos fatores e subfatores. Assim, e como exemplo, os especialistas puderam observar a árvore para a dimensão Competitividade, conforme mostrado na Figura 39.

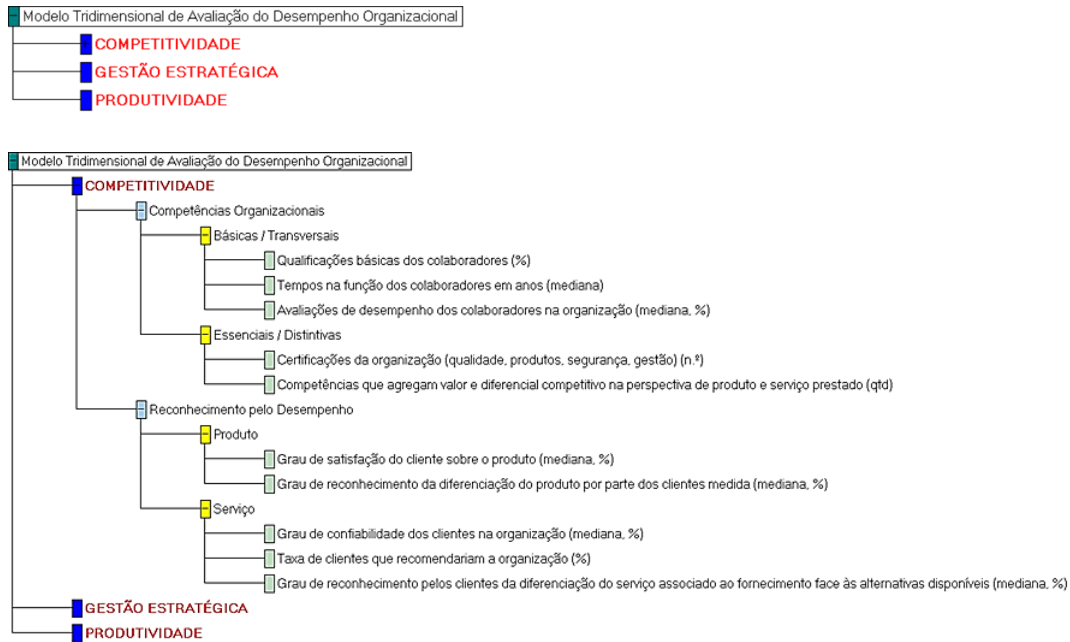


Figura 39. Estrutura hierárquica da árvore de pontos de vista da *dimensão Competitividade*.

Neste caso, a dimensão Competitividade foi definida conforme mostrado na Figura 40, onde se destacam as ‘referências’ (nesta dimensão, BOM é caracterizado pelos níveis BOM dos seus respetivos fatores e subfatores) e a ‘base de comparação’ definida com base nas duas referências (BOM e NEUTRO).

Propriedades de COMPETITIVIDADE

Nome: COMPETITIVIDADE Nome abreviado: COMPET

Comentários: A competitividade é a aptidão ou o talento decorrente dos conhecimentos adquiridos (competências) capazes de criarem e de sustentarem um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Base de comparação:

☐ as opções

☒ as opções + 2 referências

☐ níveis qualitativos de performance:

☐ níveis quantitativos de performance:

☒ critério

☐ incerto

Referências:

Nome	Abreviado
BOM em todos os fatores e subfatores	BOM
NEUTRO em todos os fatores e subfatores	NEUTRO

Figura 40. Base de comparação de BOM e NEUTRO na dimensão competitividade.

Ordenadas as dimensões com os especialistas, através da comparação e análise dos intervalos definidos para as três dimensões (Gestão Estratégica, Competitividade e

Produtividade), foram estas colocadas na matriz de julgamentos MACBETH tornando, assim, possível a utilização de uma matriz triangular superior para análise dos julgamentos de valor efetuados.

Os julgamentos semânticos são obtidos, momento a momento com os especialistas, através da visualização da matriz e da verificação de eventuais *inconsistências* desses julgamentos dada pelo *software*, tal como mostrado na Figura 40. Depois de tornados consistentes, o *software* propõe um histograma que representa o vetor central das *constantes de escala* (*pesos, taxas de substituição*) das dimensões em análise, tornando possível o uso de um *modelo de agregação aditiva*, seguindo o definido por Bana e Costa, Ferreira e Vansnick (1995).

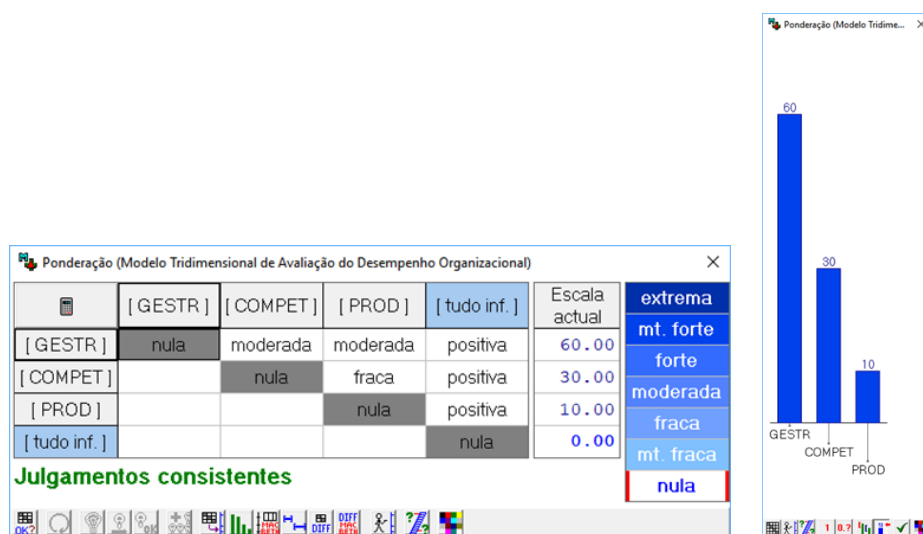


Figura 41. Matriz de julgamento para pesos de emissão das três dimensões e respetivo histograma.

A Figura 41 ilustra este procedimento, onde é perceptível verificar que pelo preenchimento da matriz com os juízos semânticos de diferença de atratividade entre cada dois níveis, se pode obter uma escala inter-critérios (no formato de histograma) com as constantes de escala (fatores de harmonização de escala, pesos) das dimensões.

Da discussão entre os especialistas foi possível ajustar estas constantes de forma a melhor corresponder aos objetivos do modelo, designadamente à sua utilização genérica para a avaliação do desempenho organizacional. Assim foi obtida a seguinte escala ajustada (Figura 42), dentro dos julgamentos semânticos expressos na matriz e dos limites do procedimento MACBETH.

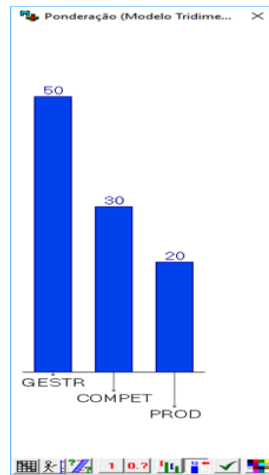


Figura 42. Escala ajustada dentro dos limites da matriz de julgamentos e do procedimento MACBETH.

O mesmo procedimento foi efetuado para todos os fatores (por exemplo: ‘competências organizacionais’ na dimensão ‘competitividade’) e subfatores (por exemplo: ‘básicas/transversais’ do fator ‘competências organizacionais’ da dimensão ‘competitividade’) das outras duas dimensões.

5.5 Modelo tridimensional de avaliação de desempenho organizacional

No final, obteve-se o modelo tridimensional de avaliação de desempenho organizacional, conforme mostrado nas Figuras 43 e 44.

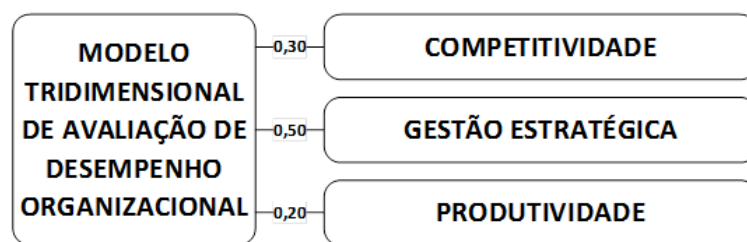


Figura 43. Valor dos pesos distribuídos pelas três dimensões no modelo final.

Elaboração do autor

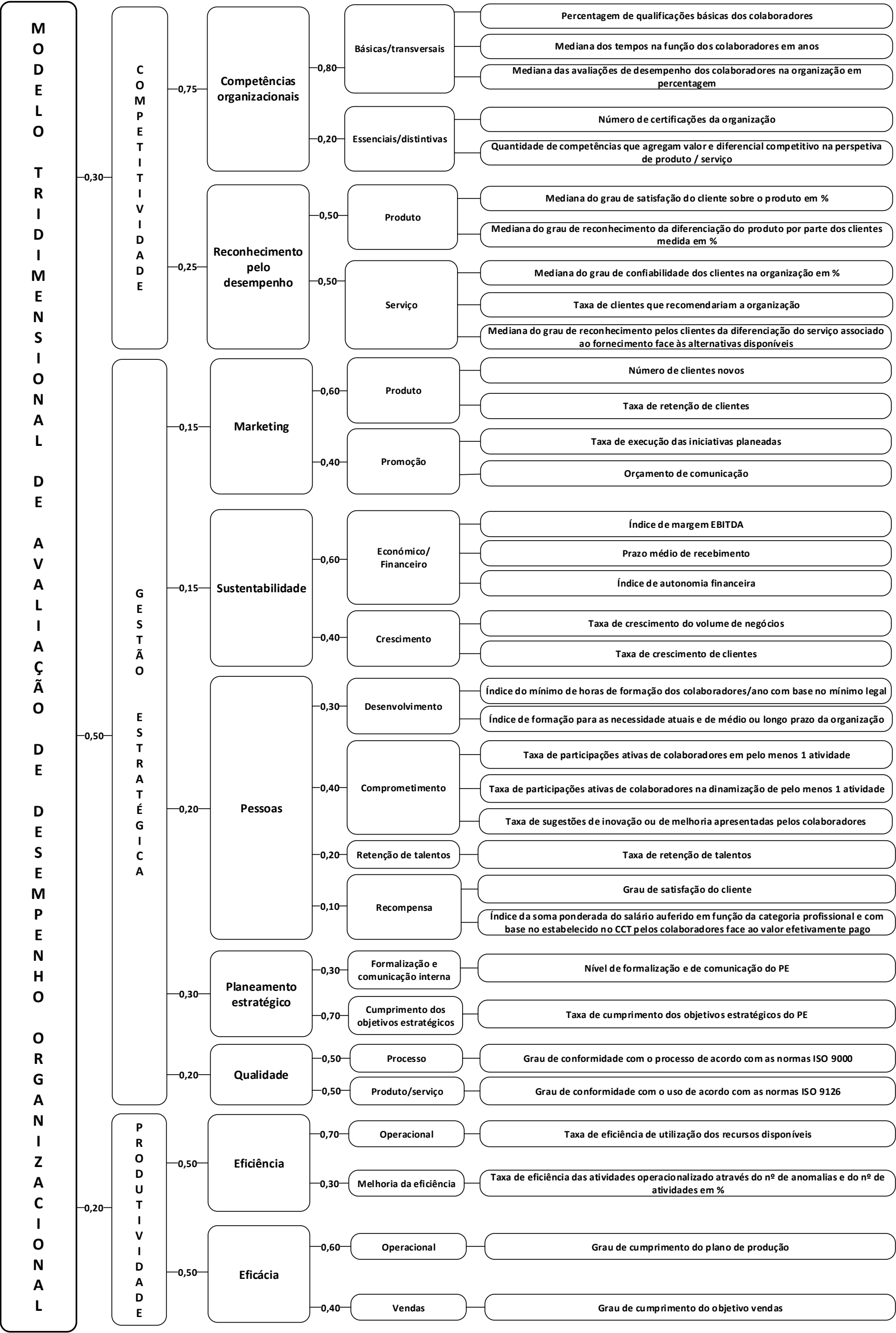


Figura 44. Modelo final da distribuição dos pesos de acordo com cada subfator e fator.

Elaboração do autor

Do que se pode verificar de acordo com as figuras 43 e 44, é o contributo de valor de cada indicador, subfator e fator para cada dimensão. No seu conjunto, a dimensão *competitividade* responde 30% do desempenho da organização, a dimensão *gestão estratégica* 50% e a dimensão *produtividade* 20%.

O facto de a dimensão estratégica ser aquela que possui um maior peso no modelo (50%), decorre desta ser responsável pelo desenvolvimento das estratégias que conduzem à criação/sustentação de vantagem(s) competitiva(s), e à alocação dos recursos e competências necessárias que garantam maiores níveis de produtividade.

5.6 Síntese do capítulo

Para a interpretação dos conceitos expressos pelos intervenientes nos casos A, B, C e D, foram observadas duas técnicas complementares em termos de análise: a *técnica de triangulação*, que contou com a participação de três especialistas para evitar análises individuais com base na opinião pessoal do investigador sobre o tema, e a *técnica de tratamento de mapas cognitivos* para a agregação de conceitos e sua clarificação.

Numa primeira fase e seguindo os procedimentos inerentes a estas técnicas, organizou-se e enviou-se para os especialistas os dados de cada caso de estudo de acordo com cada uma das dimensões e foi-lhes solicitado que os analisassem e, que no seu entender, os relacionassem e apresentassem uma estrutura agregada dos conceitos de acordo com a sua interpretação. Posteriormente, e de acordo com essas interpretações individuais, reordenaram-se os conceitos, resultando na construção de novos mapas.

Os conceitos dos fatores associados a cada dimensão foram posteriormente discutidos e clarificados pelos especialistas de modo a chegar-se a um entendimento partilhado, e que levou à validação da estrutura final, sendo estes considerados fatores de avaliação (critérios) a incluir no modelo de avaliação de desempenho organizacional.

A modelação e operacionalização do modelo (escalas e coeficientes de ponderação) foi efetuada com os especialistas e desenvolvida por aplicação da abordagem MACBETH com a definição de níveis de referência BOM e NEUTRO, que permitiram definir escalas de intervalos fixadas em dois pontos, a que foram atribuídos os valores 100 (BOM) e 0 (NEUTRO), permitindo a obtenção de uma avaliação parcial segundo cada fator de avaliação.

Nesta fase, os especialistas definiram os indicadores associados a cada um dos subfatores e os correspondentes níveis de referência BOM e NEUTRO, de acordo com os conceitos previamente definidos, o que permitiu a determinação dos coeficientes de ponderação (pesos) para as dimensões, fatores e subfatores, necessários para a obtenção de uma avaliação global considerando todos os fatores de avaliação.

Os coeficientes de ponderação foram então definidos e ajustados pelos especialistas, com base nas escalas definidas e nos valores propostos pela abordagem MACBETH e *software* M-MACBETH. Nesta fase, foram tidas em consideração as características desejadas do modelo, em especial, de ser genérico, ou seja, ser aplicável a vários tipos de organizações.

Por esta razão, e após algum tempo de aplicação prática (entre um e dois anos), estes coeficientes e até os próprios fatores de avaliação poderão vir a ser ajustados de acordo com a realidade de cada organização.

O procedimento adotado possibilitou a observação da árvore com as dimensões do modelo que se desdobram nos seus respectivos fatores e subfatores, sendo no final obtido um novo modelo tridimensional de avaliação de desempenho organizacional, onde se pode visualizar o contributo de valor de cada indicador, subfator e fator para cada uma das dimensões.

Constata-se, contudo, que uma diferente participação de organizações e uma diferente escolha de especialistas possam conduzir a resultados (estrutura) diferentes para o modelo. No entanto, considerando o grau de decomposição e de discussão dos conceitos envolvidos, assume-se que tal não altere substancialmente o modelo agora produzido.

A criação do modelo desenvolvido permitiu integrar e articular três dimensões de relevância - Competitividade, Gestão Estratégica, Produtividade - de modo a promover o desenvolvimento das organizações no âmbito da competitividade e da produtividade, com base numa tomada de decisão estratégica mais informada sobre a organização.

Esta tomada de decisão é o resultado de um processo de reflexão pela articulação e inter-relação dos subfatores e dos fatores entre as três dimensões, que permitem garantir um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações para explorar as competências centrais das organizações que as conduzem a uma vantagem competitiva

(Porter, 1991, 1996, 1998; Hitt et al., 2009; Osterwald e Pigneur, 2010; Wheelen e Hunger, 2012; Ahmedova, 2015).

A dimensão competitividade possibilita aos gestores de identificarem fatores chave que orientem a organização para um desempenho superior a médio/longo prazo, desafiando, por um lado, o processo de gestão estratégica para o desenvolvimento de estratégias que criem/sustentem uma vantagem que a leve a ser uma organização competitiva e, por outro lado, exigindo à produtividade maiores padrões de eficiência através da melhoria contínua (Porter, 1998; Slack et al., 2007; Hitt et al., 2009; Rodrigues, 2011; Bititci et al., 2012; Ahmedova, 2015).

Por seu lado, a dimensão gestão estratégica, porque configura as estratégias e os objetivos que visam responder aos desafios imediatos e futuros, desenvolve estratégias que conduzam à criação/sustentação da competitividade, ao mesmo tempo que é responsável pela alocação dos recursos e das competências necessárias que garantam maiores níveis de produtividade (Thompson et al., 2008; Slack et al., 2007; Hitt et al., 2009).

Já a dimensão produtividade, ao assegurar a rentabilização dos recursos e das competências acrescenta valor aos produtos/serviços, o que é fundamental para a sustentabilidade da vantagem competitiva e para a garantia da eficácia das estratégias e dos objetivos estratégicos (OECD, 2001; Grunberg, 2004; Gronroos e Ojasalo, 2004; Tangen, 2005; Slack et al., 2007; Santos, 2008; Kumar e Suresh, 2009; Beheshti e Beheshti, 2010; Pekuri et al., 2011; Syverson, 2011; Kongkiti, 2013).

Para além dos propósitos de cada uma das três dimensões, a sua conjugação facilita a medição e avaliação do desempenho da organização que, a partir de um conjunto de medidas de desempenho (financeiras/não financeiras; objetivas/subjetivas) proporcionam uma visão geral e concisa do desempenho da organização (Sinclair e Zairi, 1996; Jarvis et al., 2000; Ariyanchandra e Frolick, 2008; Mohamed et al., 2009; Taylor e Taylor, 2014).

Esta visão global do desempenho da organização fornece aos decisores informações que lhes possibilitam avaliar o progresso da organização de acordo com a estratégia definida, pois comparando o desempenho com os resultados desejados, os gestores obtêm o *feedback* necessário para identificarem os desvios, reverem e

melhorarem os processos organizacionais e definirem as ações corretivas necessárias (Kaplan e Norton, 2001; Bourne et al., 2003; Neely, 2004; Neely et al., 2005; Ariyachandra e Frolick, 2008; Grosswiele et al., 2013).

Acresce ainda, que estes resultados, assim como os objetivos e metas, quando comunicados de forma clara e objetiva, possibilitam aos colaboradores ajustarem os seus níveis de esforço e alterarem as suas ações para manterem ou melhorarem o seu nível de desempenho. Desta forma, a comunicação interna constitui um meio efetivo para aumentar a competitividade e a produtividade, promovendo o desenvolvimento e a disseminação interna do conhecimento, de modo a incorporá-lo nos seus produtos e serviços para acrescentar valor aos seus clientes. Este desenvolvimento e disseminação do conhecimento é uma aptidão básica para alcançar uma vantagem competitiva (Davenport, 2006; Ahmedova, 2015).

Todas estas valências, no seu conjunto, ao capturarem as múltiplas perspectivas sobre o desempenho da organização, promovem o diálogo e a discussão, auxiliam os gestores a concentrarem uma maior atenção sobre a inadequação dos pressupostos estratégicos e elevam a consciência para a necessidade de formular novas estratégias ou de reformular as existentes.

Neste sentido, este modelo tridimensional, ao promover o desenvolvimento das organizações no âmbito da competitividade e da produtividade, com base numa tomada de decisão estratégica mais informada sobre a organização, contribui para auxiliar as organizações a aumentarem a sua produtividade e eficiência e para melhorarem as suas práticas de gestão. Deste modo, este modelo constitui um instrumento para ajudar a resolver algumas insuficiências em relação ao desempenho da competitividade das organizações portuguesas, identificadas pelo IMD World Competitiveness Center (2017).

Capítulo 6 – Conclusões, Contributo, Limitações e Investigação Futura

A influência que o desempenho organizacional exerce nas organizações, tornou-se numa importante e interessante componente na investigação empírica. Esta área de estudo tem evoluído com o desenvolvimento de modelos e metodologias de medição e avaliação, com o objetivo de auxiliar as organizações a definirem um conjunto de indicadores de medição que reflitam os seus objetivos e avaliem os seus desempenhos (Kennerley e Neely, 2002, 2004; Neely, 2004; Garengo et al., 2005, 2012; Rodrigues, 2010; Nudurupati et al., 2011).

Neste sentido, um sistema de medição e avaliação de desempenho organizacional constitui um dos critérios mais importantes para a análise da *competitividade*, do processo de *gestão estratégica* e da *produtividade* das organizações.

Tendo em vista a contextualização da problemática nesta tese, e definido como *objetivo geral* o de criar um modelo multimetodológico para a avaliação de desempenho organizacional que auxilie as organizações a aumentarem a sua competitividade e produtividade, foram realizados quatro casos de estudo que envolveram a aplicação de metodologias e técnicas baseadas no enriquecimento multimetodológico (Mingers e Brocklesby, 1997) com base na metodologia multicritério de apoio à decisão (Bana e Costa, 1993, 1997) e na utilização de parte das metodologias de conferências de decisão (*decision conferencing*) (Phillips, 2006, 2012; Phillips e Bana e Costa, 2007) e de consultoria de processos de grupo (*group process consultation*) (Schein, 1999, 2004), e cuja combinação revelou ser adequada às características do modelo.

Como principal conclusão, apresenta-se que o modelo tridimensional de avaliação de desempenho organizacional desenvolvido, para além de auxiliar as organizações a potenciarem a sua competitividade e produtividade, também é personalizável, reflexivo, simples e adequável a qualquer organização.

A identificação dos fatores críticos de avaliação em cada caso de estudo, permitiu inferir que o modelo constituiu um instrumento de auxílio para as organizações desenvolverem o seu sistema de medição e avaliação de desempenho, de acordo com as suas necessidades específicas e contextos, facilitando o desenvolvimento de um SMADO

personalizado (Neely, 1999; Tangen, 2004; Richardt et al., 2009; Bititci et al., 2012; Kaganski et al., 2013).

A realização das sessões de facilitação, assentes na combinação das metodologias adotadas, permitiu observar que este modelo, para além de ter constituído uma ferramenta de análise e de fazer emergir a necessidade destas organizações possuírem instrumentos que lhe permitam obter dados para a avaliação global, não só proporcionou um ambiente estimulante para a participação e aprendizagem dos gestores (Tangen, 2004; Garengo et al., 2005; Ireland e Hitt, 2005; Melnyk et al., 2014), como também constituiu um instrumento relevante para a gestão das organizações, ao proporcionar um espaço de reflexão e de discussão sobre os aspetos estratégicos da organização no futuro (Neely e Bourne, 2003; Gimbert et al., 2010; Bushardt et al., 2011; Garengo e Biazzo, 2012).

Independentemente das organizações em estudo possuírem ou não um planeamento estratégico formalizado, este modelo possibilitou que as mesmas identificassem os fatores, subfatores e os indicadores de avaliação. Deste modo, o modelo mostrou que para além de refletir a estratégia da organização, também ajudou os seus gestores/colaboradores a identificarem e a compreenderem quais são as prioridades da organização, possibilitando desse modo que os resultados que se venham a verificar sejam interpretados de forma simples e compreensível (Tangen, 2004; Neely et al., 2005; Lee e Yang, 2011).

Finalmente, as diferentes tipologias das organizações participantes foram determinantes para atestar que este modelo tridimensional se adequou a qualquer uma delas, independentemente das suas características (Bourne et al., 2000; Hudson et al., 2001; Poister, 2008; Rodrigues, 2011; Bititci et al., 2012; Anggadwita e Mustafid, 2014; Ahmedova, 2015).

Assim, e respondendo à questão central desta investigação, conclui-se que este modelo tridimensional de avaliação de desempenho organizacional potencia a competitividade e a produtividade das organizações.

A inovação desta tese desenvolveu-se através da: (i) metodologia para a criação e desenvolvimento do modelo, baseada no enriquecimento multimetodológico da

metodologia multicritério de apoio à decisão, com a utilização das metodologias de conferências de decisão (*decision conferencing*) e de consultoria de processos de grupo (*group process consultation*); (ii) integração e articulação das dimensões *Competitividade*, *Gestão Estratégica* e *Produtividade*; e (iii) característica do modelo desenvolvido de ser *personalizável*, *reflexivo*, *simples* e *adaptável*.

Esta investigação apresentou algumas limitações no seu desenvolvimento. Uma limitação está relacionada com o reduzido número de organizações participantes, decorrente da falta de disponibilidade e/ou de visão dos empresários/gestores dos benefícios que as organizações poderiam obter pela sua participação numa investigação desta natureza. Acresce ainda que, pelo facto das organizações não disponibilizarem elementos que permitissem uma investigação quantitativa, obrigou a alterações profundas do que eram os objetivos iniciais, pelo que se teve de optar por uma abordagem qualitativa.

Outra limitação prendeu-se com o espaço de tempo decorrido entre os contactos efetuados e a aceitação das organizações em colaborar com o estudo (13 meses), o que conduziu a um atraso considerável do início dos trabalhos de intervenção. Neste processo de intervenções nas organizações participantes, o decorrer das sessões de facilitação estenderam-se no tempo, por serem agendadas de acordo com a disponibilidade dos diversos intervenientes. Esta morosidade do processo limitou a estruturação e a operacionalização do modelo.

Em termos de investigação futura, é importante considerar a transição de uma lógica conceptual para uma lógica mais empírica, de forma a garantir a adaptabilidade do modelo às organizações, em especial, através de amostras mais alargadas e diversificadas. Como tal, será relevante que este modelo seja aplicado e testado em organizações diversas, de forma a obter dados que permitam demonstrar a sua capacidade de personalização e de ajustamento a cada organização e ainda para avaliar o efetivo desempenho organizacional, com consequente validação do mesmo.

Referências

- Abreu, F. (2002). *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ahmedova, S. (2015). Factors for Increasing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.
- Amaratunga, D. e Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5-6) 217-223.
- Anand, G. e Kodali, R. (2008). Performance measurement system for lean manufacturing: a perspective from SMEs. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(4), 371-410.
- Anggadwita, G., e Mustafid, Q. (2014). Identification of factors influencing the performance of small medium enterprises (SMEs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 415-423.
- Ariyachandra, T., e Frolick M. (2008). Critical success fatcors in business performance management – striving for success. *Information Systems Management*, 25(2), 113-120.
- Armstrong, J. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
- Baden-Fuller, C. e Morgan, M. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43, 156-171.
- Bana e Costa, C. (1993). *Processo de apoio à decisão: Problemáticas, actores e acções*. Florianópolis, SC: UFSC.
- Bana e Costa, C. (1997). Multicriteria value measurement. In *6th International Summer School on MCDA*, Turku, Finland: University of Turku.
- Bana e Costa, C., Corrêa, E., De Corte, J. e Vansnick, J. (2002). Facilitating bid evaluation in public call for tenders: a socio-technical approach. *Omega*, 30(3), 227-242.

- Bana e Costa, C., Vansnick, J. e De Corte, J. (2003). MACBETH. *LSE OR Working Paper* 03.56. London: London School of Economics.
- Bana e Costa, C., De Corte, J. e Vansnick, J. (2004). On the mathematical foundations of MACBETH. In J. Figueira, S. Greco, e M. Ehrgott (Eds.), *Multiple criteria decision analysis: The state of the art surveys* (pp. 409-442). New York, NY: Springer.
- Bana e Costa, C., De Corte, J., e Vansnick, J. (2012). MACBETH. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 11(2), 359-387.
- Bana e Costa, C., Ferreira, J. e Vansnick, J. (1995). Avaliação multicritério de propostas: O caso de uma nova linha do metropolitano de Lisboa. *Revista de Transportes e Tecnologia*, 14, 31-65.
- Bana e Costa, C., Ferreira, J. e Corrêa, E. (2000). *Metodologia multicritério de apoio à avaliação de propostas em concursos públicos*. In Antunes C. e Tavares, L., Casos de aplicação da investigação operacional, McGraw-Hill, 336-363.
- Bana e Costa, C., e Vansnick, J. (1994). MACBETH - An interactive path towards the construction of cardinal value functions. *International Transactions in Operational Research*, 1(4), 489-500.
- Bana e Costa, C., e Vansnick, J. (1999). The MACBETH approach: Basic ideas, software and an application. In N. Meskens, e M. Roubens (Eds.), *Advances in Decision Analysis* (pp. 131-157). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Beard, D. e Dess, G. (1981). Corporate-level strategy, Business-level strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 663-688.
- Beheshti, H. e Beheshti, C. (2010). Improving productivity and firm performance with enterprise resource planning. *Enterprise Information Systems*, 4(4), 445-472.
- Belton, V., e Stewart, T. (2002). *Multiple criteria decision analysis: an integrated approach*. Springer Science & Business Media.
- Bisbe, J., e Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311.

- Bititci, U., Carrie, A. e Turner, T. (1998). Diagnosing the integrity of your performance measurement system. *Institute of Operations Management Publication*, 22(2), 157-173.
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V. e Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bood, R. e Postma, T. (1998). *Scenario Analysis as a Strategic Management Tool*. Research Report SOM 9805. University of Groningen, The Netherlands.
- Bottazzi, G., Secchi, A., e Tamagni, F. (2008). Productivity, profitability and financial performance. *Industrial and Corporate Change*, 17(4), 711-751.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., e Platts, K. (2000). Design, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7), 754-771.
- Bourne, M., Franco, M., e Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15-21.
- Bourne, M., Kennerley, M. e Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: A study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), 373-395.
- Bushardt, S., Glascoff, D., e Doty, D. (2011). Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: A conceptual model. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 15(2), 57.
- Butler, R. (2002). *Decision making*. In Sorge, A. (ed.), *Organization*. London: Thomson Learning, 224-251.
- Casadesus-Masanell, R., e Ricart, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.

- Chesbrough, H. e Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chvatalova, Z., e Koch, M. (2015). Optimizing of information systems in companies: support of sustainable performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 842-847.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3 th ed., USA: Sage Publications.
- Davenport, T. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98.
- Dooley, L. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354.
- Drucker, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Eden, C., e Ackermann, F. (1998). *Making strategy: The journey of strategic management*. London, UK: Sage Publications.
- Eden, C., e Ackermann, F. (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research*, 152, 615-630.
- Eden, C. (2004). Decision Aiding: Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, 159, 673-686.
- Eisenhardt, K., e Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20.
- EFQM, B. E. (1999). The EFQM excellence model.
- Felizardo, A., Félix, E., e Thomaz, J. (2017). Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: the case of the transforming industry in Portugal. *CEFAGE-UE Working Paper 2017/05*.

- Ferreira, J. S. (2013). Multimethodology in metaheuristics. *Journal of the Operational Research Society*, 64(6), 873-883.
- Fiévet, G. (1992). *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*. Mem Martins: Editorial Inquérito.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T., Sivestro, R. e Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA.
- Franco, L., e Lord, E. (2011). Understanding multi-methodology: Evaluating the perceived impact of mixing methods for group budgetary decisions. *Omega*, 39(3), 362-372.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. e Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- French, S., Maule, J., e Papamichail, N. (2009). *Decision Behaviour, Analysis and Support*. Cambridge University Press.
- Frolick, M. e Ariyachandra, T. (2006). Business performance management: one truth. *Information Systems Management*, 23(1), 41.
- Gabcanová, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4, 117-128.
- Gago, C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L., e Santos, M. (2003). *Produtividade em Portugal – Medir para Gerir e Melhorar*. Edição AIP
- Ghalayini, A., Noble, J. e Crowe, T. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225.
- Garengo P., Biazzo, S., e Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.

- Garengo P., Biazzo, S., (2012). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(1), 79-102.
- Gimbert, X., Bisbe, J., e Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43(4), 477-497.
- Godet, M. (2000). The Art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3-22.
- Gordon, A. e Yukl, G. (2004). The future of leadership: challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, 18(3), 359-365.
- Grosswiele, L., Roglinger, M., e Friedl, B. (2013). A decision framework for the consolidation of performance measurement systems. *Decision Support Systems*, 54(2), 1016-1029.
- Gronroos, C., e Ojasalo, K. (2004). Service productivity: towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57, 414-423.
- Gruman, J., e Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Grunberg, T. (2004). Performance Improvement – towards a method for finding and prioritizing potential performance improvement areas in manufacturing operations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 52-71.
- Hackman, J., e Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard Business Review* 2005, 83(7), 148-161.
- Harreld, J., O'Reilly, C. e Tushman, L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21-43.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.

- Henao, F., e Franco, L. (2016). Unpacking multimethodology: Impacts of a community development intervention. *European Journal of Operational Research*, 253(3), 681-696.
- Hitt, M., Ireland, R., e Hoskisson, R. (2009). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases). 8ª Ed., USA: South-Western Cengage Learning.
- Howick, S., e Ackermann, F. (2011). Mixing OR methods in practice: Past, present and future directions. *European Journal of Operational Research*, 215(3), 503-511.
- Hudson, M., Smart, A., e Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Huselid, M., Jackson, S., e Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Huselid, M., e Becker, B. (2000). Comment on “Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?”. *Personnel Psychology*, 53(4), 835-854.
- IMD World Competitiveness Center (2017). *IMD World Digital Competitiveness Rankings 2017 Results*. Retirado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2017/>.
- Ireland, R., e Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Ittner, Ch., Larcker, F., e Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117-128.

- Jackson, M. (2007). *Systems approaches to management*. Springer Science & Business Media.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J. e Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 123-134.
- Johnson, M., Christensen, C., e Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86, 50-59.
- Kaganski, S., Snatkin, A., Paavel, M., e Karjust, K. (2013). Selecting the right KPIs for SMEs production with the support of PMS and PLM. *International Journal of Research In Social Sciences*, 3(1), 69-76.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The balanced scorecard: measures that drives performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., e Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Katri, N., e Ng, H. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57-86.
- Keegan, D., Eiler, R., e Jones, C. (1989). Are your performance measures obsolete? *Strategic Finance*, 70(12), 45.
- Kennerley, M. e Neely, A. (2002). A framework of the fators affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- Kennerley, M., e Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
- Kim, W., e Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, 87(9) 72-80.

- Kongkiti, P. (2013). *Productivity management in an organization: measurement and analysis*. 1ª Ed. Bangkok; Celje; Lublin: ToKnowPress.
- Kornov, L., e Thissen, W. (2000). Rationality in decision-and policy-making: implications for strategic environmental assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 18(3), 191-200.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and Techniques*. New Delhi: New Age International.
- Kotiadis, K., e Mingers, J. (2006). Combining PSMs with hard OR methods: the philosophical and practical challenges. *Journal of the Operational Research Society*, 57(7), 856-867.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. 10ª Ed., Boston: Pearson Custom Publishing.
- Koufteros, X., Verghese, A., e Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313-336.
- Kumar, S., e Suresh, N. (2009). *Operations management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Lawson, R., Stratton, W., e Hatch, T. (2003). The benefits of a scorecard system. *CMA Management*, 77(4), 24-27.
- Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-25.
- Lebas, M. e Euske, K. (2004). *A conceptual and operational delineation of performance*. In A. Neely, Business performance management: Theory and practice. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, C., e Yang, H. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22(2), 84-104.
- Lynch, R. e Cross, K. (1991). *Measure up: The essential Guide to Measuring Business Performance*. London: Mandarin.

- Lingle, J. e Schiemann, W. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *Management Review*, 85(3), 56-62.
- Lonial, S., e Carter, R. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.
- Lopes, A. (2010). A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17, 3-26.
- Macey, W., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., e Young, S. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, WA: Wiley-Blackwell.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 6.
- Mansfield, G., e Fourie, L. (2004). Strategy and business models - strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 1.
- Markos, S., e Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Marr, B. (2004). Business performance management: current state of the art. Cranfield School of Management and Hyperion.
- Martinez, V., Kennerley, M., e Neely, A. (2004). Impact of PMS on business performance: a methodological approach. In British Academy of Management Conference Proceedings.
- Matthews, J. (2015). Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. *The Library Quarterly*.
- Melchert, F., e Winter, R. (2004). The enabling role of information technology for business performance management. In Decision Support in an Uncertain and Complex World: The IFIP TC8/WG8. 3th International Conference 2004.

- Melnyk, S., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., e Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Meyer, J., Becker, T., e Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991.
- Micheli, P. e Manzoni, J-F. (2010). Strategic performance measurement: benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476.
- Michie, S., e West, M. (2004). Managing people and performance: an evidence applied to health service organizations. *International Journal of Management Reviews*, 5(2), 91-111.
- Miller, C., e Ireland, R. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century? *The Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Mingers, J., e Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a Framework for Mixing Methodologies. *Omega*, 25(5), 489-509.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (2006). *O Processo da Estratégia - 4*. Bookman Editora.
- Mohamed, R., Hui, W., Rahman, I., e Aziz, R. (2009). Strategic performance measurement system design and organisational capabilities. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 4(1).
- Montibeller, G. e Franco, A. (2010). *Multi-criteria decision analysis for strategic decision making*. In *Handbook of multicriteria analysis* (25-48). Springer Berlin Heidelberg.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. e Bourne, M. (1997). Design performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(11), 1131-1152.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.

- Neely, A. e Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 4(4), 3-7.
- Neely, A., Adams, C. e Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. London: Prentice Hall Financial Times.
- Neely, A. (2004). *Business Performance Measurement: Theory and practice*. 2ª Ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neely, A., Gregory, M., e Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2º Ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nohria, N., Joyce, W., e Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, july, 1-13.
- Northcutt, N. e McCoy, D. (2004). *Interactive Qualitative Analysis: a systems method for qualitative research*. London: SAGE.
- Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V. e Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- OECD (2001). *Measuring productivity: OECD Manual*. Consultado a 2014.02.10 em <http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf>
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010). *Business Model on Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Otley, D. (2004). Measuring performance: the accounting perspective. In A. Neely, *Business performance management: Theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 3-21.
- Parida, A. e Kumar, U. (2009). Maintenance productivity and performance measurement (MPM): issues and challenges. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 12(3), 239-251.

- Patterson, M., Warr, P., e West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Paucar-Caceres, A. (2010). Mapping the changes in management science: A review of 'soft'OR/MS articles published in Omega (1973–2008). *Omega*, 38(1), 46-56.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *The Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Pekuri, A., Haapasalo, H. e Herrala, M. (2011). Productivity and performance management - Managerial practices in the construction industry. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 39-58.
- Phillips, L. (2006). Decision Conferencing. Working Paper LSEOR 06.85: *The London School of Economics and Political Science*. ISBN: 07530 2077 7.
- Phillips, L. (2012). Decision Conferencing. Catalyze Ltd., Winchester. Disponível na www: <URL: <http://www.catalyze.co.uk/dcbody.htm>> [Consult. 2017-02-27].
- Phillips, L. e Bana e Costa, C. (2007). Transparent prioritisation, budgeting and resource allocation with multi-criteria decision analysis and decision conferencing. *Annals of Operational Research*, 154, 51-68.
- Phillips, L., e Stock, A. (2003). *Decision conferencing* [folheto]. Winchester, UK: Catalyze Ltd. Recuperado em: <http://www.catalyze.co.uk/DCdatasheet.pdf>.
- Phoonsup, K., Kiridena, S. e Jones, M. (2014). Business model versus strategy: articulating the different role of 'business model'. In ANZAM 2014, Australian and New Zealand Academy of Management, 1-19.
- Pidd, M. (2004). Complementarity in systems modelling. *Systems Modelling: Theory and Practice*, 1-19.
- Pohekar, S., e Ramachandran, M. (2004). Application of multi-criteria decision making to sustainable energy planning - a review. *Renewable and sustainable energy reviews*, 8(4), 365-381.
- Poister, T. (2008). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Pollack, J. (2009). Multimethodology in series and parallel: strategic planning using hard and soft OR. *Journal of the Operational Research Society*, 60(2), 156-167.
- Popova, V., e Sharpanskykh, A. (2010). Modeling organizational performance indicators. *Information systems*, 35(4), 505-527.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, nov-dec.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.
- Postma, T. e Liebl, F. (2005). How to improve scenario analysis as a strategic management tool? *Technological Forecasting & Social Change*, 72(2), 161-173.
- Prahalad, C. e Hamel, G. (2003). The Core Competence of Corporation. *International Library of Critical Writings in Economics*, 163, 210-222.
- Pun, K. e White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Quaddus, M., Atkinson, D. e Levy, M. (1992). An application of decision conferencing to strategic planning for a voluntary organization. *Interfaces*, 22(6), 61-71.
- Quaddus, M., e Siddique, M. (2001). Modelling sustainable development planning: a multicriteria decision conferencing approach. *Environment International*, 27(2), 89-95.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reddy, W. (1994). *Intervention skills: Process consultation for small groups and teams*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2003). *A Essência da Liderança*. 1ª Ed., Lisboa: Editora RH.

- Rego, A. (2003a). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. e Johnson, G. (2009). Measuring organisational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35, 718-804.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5/6), 133-144.
- Robbins, S. (1999). *Comportamento organizacional*. 8ª Ed., Rio de Janeiro: LTC-Editora.
- Rodrigues, C. (2011). Governação de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Rodrigues, J. (2010). *Avaliação do Desempenho das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rompho, N. (2011). Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39.
- Rouse, P. e Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805.
- Sadler-Smith, E., e Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
- Samouel, P., Money, H., Babin, B., e Hair, F. (2003). *Essentials of Business Research Methods*. Leyh Publishing.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schein, E. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3ª Ed., San Francisco: John Wiley & Sons.

- Schein, E. (2009). *Helping: How to offer, give, and receive help*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Shoemaker, P. (1993). Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views. *Journal of Management Studies*, 30(1), 107-129.
- Schoemaker, P. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Seddon, P. e Lewis, G. (2003). Strategy and business models: what's the difference? 7th *Pacific Asia Conference on Information Systems*, 10-13.
- Seddon, P., Lewis, G., Freeman, P. e Shanks, G. (2004). The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *The Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 426-442.
- Sinclair, D. e Zairi, M. (1996). Assessing the effectiveness of performance measurement systems: A case study. *Total Quality Management*, 7, 367-378.
- Singh, H., Motwani, J. e Kumar, A. (2000). A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement. *Industrial Management and Data Systems*, 100(5), 234-241.
- Slack, N., Chambers, S. e Johnston, R. (2007). *Operations Management*. 5^a Ed., England: Pearson Education Limited.
- Sousa, A. (2006). Pensar e Agir Estrategicamente: traços para uma gestão mais competente. In *Economia com Compromisso. Ensaio em memória de José Dias Sena*. Ed. CEFAGE Universidade de Évora, p. 227-244.
- Stede, W., Chow, C. e Lin, T. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185-205.
- Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326-365.

- Tako, A., e Kotiadis, K. (2015). PartiSim: A multi-methodology framework to support facilitated simulation modelling in healthcare. *European Journal of Operational Research*, 244(2), 555-564.
- Tangen, S. (2002). Understanding the concept of productivity. *Proceedings of the 7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002)*, Taipei.
- Tangen, S. (2004). *Evaluation and revision of performance measurement systems*. PhD Dissertation, Royal Institute of Technology Stockholm, Sweden.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.
- Taticchi, P., Tonelli, F., e Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Taticchi, P., Garengo, P., Nudurupati, S., Tonelli, F., e Pasqualino, R. (2015). A review of decision-support tools and performance measurement and sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6473-6494.
- Taylor, A. e Taylor, M. (2013). Antecedents of effective performance system implementation: an empirical study of UK manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 51(18), 5485-5498.
- Taylor, A. e Taylor, M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-size enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52(3), 847-866.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Ed., Madrid: McGraw-Hill.
- Thomaz, J. (2005). *O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de pessoas: Contributos para o processo de decisão militar em tempo de paz*. Tese de

- Doutoramento em Engenharia e Gestão Industrial, Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Thompson, A., Strickland, A. e Gamble, J. (2008). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*. 16ª Ed., USA: The McGraw – Hill Companies.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- Uddin, M., Luva, R. e Hossian, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: a case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.
- Van Marrewijk, M., e Timmers, J. (2003). Human capital management: New possibilities in people management. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 171-184.
- Vasconcellos e Sá, J. (1997). Os Senhores da Guerra. Bertrand Editora.
- Waggoner, D., Neely, A. e Kennerley, M. (1999). The forces that shape organizational performance measurement systems: An interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics*, 60(1), 53-60.
- Wheelen, T. e Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13ª Ed., New Jersey: Pearson Education.
- Wilson, I. (2000). From Scenario thinking to strategic action. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 23-29.
- Wilson, D. (2003). Strategy as decision making. *Images of strategy*, 383-410.
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., e Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research methods series*. 3ª Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Zott, C. e Amit, R. (2009). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.
- Zott, C., Amit, R. e Massa, L. (2010). The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. *IESE Business School - University of Navarra*, 1-43.
- Zhu, Z. (2011). After paradim: why mixing-methodology theorising fails and how to make it work again. *Journal of the Operational Research Society*, 62(4), 784-798.
- Zulkiffli, S. (2014). Business performance for SMEs: subjective or objective measures? *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(1), 371.